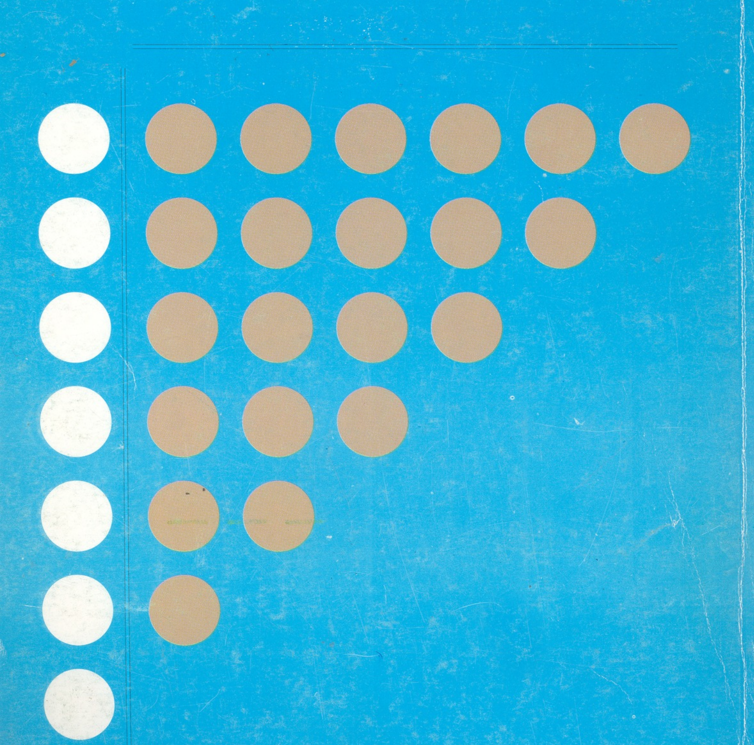
مجلة العلوم الاجتماعية

العدد الثالث ـ السنة السابعة ـ تشرين أول / اكتوبر ١٩٧٩



مجلة العلوم الاجتماعية

تصدر عن جامعة الكويت

العدد الثالث ـ السنة السابعة ـ تشرين اول / اكتوبر ١٩٧٩

فصلية أكاديمية علمية متخصصة بالشؤون النظرية والتطبيقية في مختلف حقول العلوم الاجتماعية وتنشر موادها بالعربية والانجليزية

توجه جميع المراسلات والاشتراكات باسم رئيس التحرير على العنوان التالي :

مجلة العلوم الاجتماعية ـ جامعة الكويت ـ الكويت

• ثمن العدد : ٢٥٠ فلسا كويتيا أو ما يعادلها في الخارج .

● الاشتراكات :

للافراد سنويا ، دينار في الكويت ، ديناران كويتيان او ما يعادلهما في الوطن العربي (بالبريد الجوي) ، ثلاثة دنانير أو ما يعادلهما في سائر العالم (بالبريد الجوي) ، وللطلبة أسعار خاصة مخفضة .

أما الاسعار للشركات والمؤسسات والدوائر الرسمية في الكويت وخارجها فمفتوحة بحدها الاقصى ، ولا تقل عن عشرة دنانير في حدها الادنى .

المحتوى

كلمة العدد

لم يعد لدينا عذر في عدم توجيه دعوة مباشرة لكل من يكتب في (أو يقرأ) مجلة العلوم الاجتماعية لابداء ملاحظاته حول ما نشر او ينشر في المجلة . فهيئة التحرير ، كانت وما تزال ، مع كل حوار هادىء ونقد موضوعي لما تحفل به صفحات المجلة من افكار وما تحتويه من دراسات . فبالحوار وحده تنضج الافكار وتتبلور ، وبالنقد المسؤول تقوّم الدراسات وتتعمق . ومن على منبر الباب الجديد في المجلة (مناقشات) يمكن الان لكل من يريد أن يخاطب القراء والباحثين ان يفعل ذلك .

كذلك ، لم يعد لدى الدارسين (كتابا وقراء) اي عذر في عدم وضع ملاحظاتهم المكتوبة على كل ما ينشر في هذه المجلة وبخاصة بعد أن كثرت الدراسات والابحاث سواء تلك المنشورة في الماضي أو تلك التي ستنشر في المستقبل وبالانتظام الدوري المعتـــاد .

ومنذ هذه اللحظة ، ستفتح سكرتارية المجلة ملفا خاصا لاستقبال « المناقشات » المختلفة ، وحسب الاولوية الزمنية لورودها ، كي يصار الى نشرها تباعا . واذ تتمنى هيئة التحرير على الباحثين الاستمرار في الالتزام بالعلمية والموضوعية التي طالما حاولت هذه المجلة الاسهام بها ، ترجـــو رئاسة التحرير أن تكون « المناقشات » مطبوعة او مكتوبة بوضوح كي لا يصار — مع الاسف الشديد — الى تأجيلها أو استبعادها .

ومع اطيب التمنيات بالعام الاكاديمي الجديد ، ليكن هذا العدد خطوة جديدة في مسيرة علمية واثقة نحو تطوير العلوم الاجتماعية عند العرب .

رئيس التحرير

اذ تطمح هذه المجلة في أن تكون منبرا بارزا من منابر طلبة وأساتذة العلوم الاجتماعية ، ترحّب بكل ما يردها من دراسات وملاحظات واقتراحات عملية . انها تفتح صفحاتها للانتقاد الهادف وتقدّمه على الاطراء غير الهادف ، وتدعو قرّائها في الوقت ذاته الى مناقشة ما تتضمنه من أبحاث ومواضيع ومراجعات وتقارير خاصة بحيث يكون في مقدورها افراد باب جديد خاص بذلك في الأعداد القادمـة .

محكمة العدل الدولية في ضوء معالجتها لبعض النزاعات الدولية

د. عبد الله الاشعل *

مقدمـــــة :

في العام ١٩٧٣ ظهرت بالجريدة الرسمية التركية خريطة توضح مناطق في بحر ايجه ترى تركيا أن لها حقوقا فيها . وفي نفس الوقت أعطت الحكومة التركية تصريحا للمؤسسة التركية للبترول للبدء في أعمال الكشف عن النفط في هذه المناطق . وفي ١٩٧٦/٧/١٣ ، أعلنت تركيا أن السفينة سيسميك (١) ستبدأ برنامجا واسعا للبحث والكشف وأنه لن ترافقها سفن حربية ، ولكن ستتخذ الأعمال الانتقامية اللازمة اذا هوجمت السفينة التي باشرت عملها فعلا في الاسبوع الاول من آب اغسطس ١٩٧٦ . ولم تفلح مذكرات الاحتجاج اليونانية في وقف هذا العمل ، مما أدى الى توتر شديد في الموقف السياسي والعسكري بين تركيا واليونان فسارعت اليونان الى تقديم طلب للفصل في النزاع الى محكمة العدل الدولية (١) .

وتتناول هذه الدراسة اربع مسائل قانونية اثارت جدلا داخل المحكمـــة نقدم لها في مبحث أول موجـــزا لموقف المحكمة مـــن طلب اليونان باتخـــاذ اجراءات تحفظية ضد العمل التركي . أما أسباب رفض المحكمة لهذا الطلب ، في ضوء سوابق المحكمة بصدد مسالة الاجراءات التحفظية ، فقد ضمناها المبحث الثاني الذي يتناول أيضا ظروف وأوضاع وشروط تقرير الاجراءات التحفظية .

ولما كانت تركيا قد امتنعت عن المثول أمام المحكمة كما رفضت تعيين وكيل عنها ، فقد رأت المحكمة (الفقرة ١٣ من الحكم ص ٦) أن عدم حضور احد الاطراف لا يشكل بذاته عقبة في سبيل بحث اتخاذ الاجراءات التحفظية . ولكن القاضي السوفيتي موروزوف الذي اتفق مع الراي النهائي للمحكمـــة سجل خلافه معها حول هذه النقطة في رايه الانفرادي (ص ٢٣) حيث أصر على حق تركيا وسلامة موقفها في عدم الحضـــور أمام المحكمة ممـــا يرغم

---

* سفارة جمهورية مصر العربية في اثينا ـ اليونان

الاخيرة على البدء ببحث اختصاصها في نظر النزاع الاصلي . ولذا عنى المبحث الثالث ببحث الاثار القانونية المترتبة على امتناع أحد الاطراف عن المثول امام المحكمة لتبين مدى صحة الموقف التركي في ضوء سوابق المحكمة واقوال الفقهاء في هذا الشأن .

وأما المبحث الرابع ، فقد عالج نقطة لم يعيها بعض قضاة المحكمة تماما مثل قاضي اليونان المؤقت والقاضي السوري صلاح الدين الطرزي ، وهي تدور حول السؤال التالي : هل يجوز للمحكمة بحث اتخاذ اجراءات تحفظية في نفس الوقت الذي يبحث فيه مجلس الأمن نفس النزاع ؟ وهل يمكن أن تكون اجراءات المجلس بصدد نفس النزاع ، وقبل أن تقرر المحكمة شيئا في الموضوع ، بديلا عن عمل المحكمة ؟.

وقد أوضح القاضي السوفيتي موروزوف في رايه الانفرادي سالف الاشارة اليه أن المحكمة لا يجوز لها أن تبحث في طلب اليونان تعيين قاضي مؤقت قبل أن تبت في مسألة اختصاصها . ولذلك عنى المبحث الخامس ببحث العلاقة بين اختصاص المحكمة . وحقها في بحث طلب أحد الأطراف تعيين قاض مؤقت ، مع تقدير موجز لنظام القاضي المؤقت .

المبحث الأول : موقف المحكمة من طلب اليونان باتخاذ اجراءات تحفظية

١ — بتاريخ ١٩٧٦/٨/١٠ سلمت الحكومة اليونانية الى مسجل محكمة العدل الدولية طلبا لبحث نزاعها مع تركيا (٢) . وقد طلبت اليونان من المحكمة أن تفصل في عناصر النزاع التالية :

أ — أن الجزر اليونانية في بحر ايجه ، بوصفها اقليما يونانيا ، لها جزء من الجرف القاري في بحر ايجه وفقا لقواعد القانون الدولي.

ب — أن تحدد الخط الفاصل في بحر ايجه بين الجرف القاري لكل من تركيا واليونان وفقا لقواعد القانون الدولي التي تراها المحكمة منطبقة بصدد تحديد الجرف القاري في مناطق بحر ايجه .

جـ — أن لليونان ، في جرفها القاري ، حق ممارسة حقوق سيادة مطلقة بشأن البحث والكشف في هذا الجرف ، واستغلال ثرواته الطبيعية .

د — أن تركيا لا يحق لها أن تمارس أية انشطة في مجال الكشف أو الاستغلال أو البحث أو غيرها في الجرف القاري اليوناني دون موافقة اليونان .

هـ ـ وأن انشطة تركيا هذه تعد افتئاتا على حق السيادة المطلقة لليونان في الكشف واستغلال جرفها القاري او الترخيص بأعمال البحث العلمي فيه .

و ـ ولذا يتعين على تركيا أن تتوقف عن مواصلة ، أو القيام بأنشطة من النوع المشار اليه سالفا في مناطق الجرف القاري التي ستقررها المحكمة لليونان .

٢ ـ والى ان تفصل المحكمة في المسائل السابق الاشارة اليها ، طلبت اليونان من المحكمة أن تتخذ الاجراءات الآتية من قبل كل من اليونان وتركيا (٣) :

أ ـ أن توقف الدولتان ، انتظارا لحكم المحكمة النهائي ، كل نشاط للكشف والبحث العلمي في مناطق الجرف القاري التي منحت فيها تركيا امتيازات أو تراخيص . او في تلك الملاصقة للجزر أو الواقعة في منطقة النزاع ، وعلى اساس أن هذه الانشطة يمكن لأيهما القيام بها بتصريح من الدولة الاخرى .

ب ـ الامتناع عن اتخاذ اجراءات عسكرية جديدة ، والامتناع عن اية اعمال يمكن أن تعرض للخطر علاقاتهما السلمية .
وتبريرا لتقرير الاجراءات التحفظية المطلوبة ، ساقت اليونان حجتين :

اولهما :

ان الاجراءات التركية في منطقة بحر ايجه تسبب لليونان ضررا لا يمكن اصلاحه .

وثانيهما : وان هذه الاجراءات اذا استمرت ، سوف يكون من شأنها تفاقم النزاع والاضرار بالعلاقات الودية بين الدولتين .

٣ ـ ارسلت الخارجية التركية للمحكمة بتاريخ ١٩٧٦/٨/٢٦ « ملاحظات الحكومة التركية على طلب اليونان بتقرير اجراءات تحفظية » (٤) اوضحت أن طلب اليونان سابق لأوانه ، وأن المحكمة ليست مختصة بتسلمه ، وأن الحقوق التي تدعيها اليونان لا تستدعي استصدار الاجراءات التحفظية المطلوبة ولذا تقترح الحكومة التركية ، بناء على ذلك ، رفض الطلب الخاص بتقرير هذه الاجراءات ، ورفع القضية من جدول أعمال المحكمة لافتقارها الى اختصاص الفصل فيها . وقررت

تركيا أيضاً عدم المثول أمام المحكمة في هذه القضية (٥) أكتفاء بهـذه الملاحظات . ومن ناحية أخرى ، أوضحت تركيا في ملاحظاتها للمحكمة ما يلـي :

أ ــ أن انشطتها محل شكوى اليونان لا تضر بوجود ايـة حقوق لليونان في المناطق المتنازع عليها .

ب ــ وانه حتى لو سلمنا بأن اعمال الكشف التي تقوم بها تركيا تلحق ضررا بحقوق اليونان ، فليس ثمة ما يدعو للافتراض بعدم قابلية هذا الضرر للتعويض أو بأنه يمكن أن يؤثر على تنفيذ الحكـم الذي قد تصدره المحكمة .

جـ ــ أما عن طلب اليونان من المحكمة بأن تحث الطرفين على عدم اتخاذ مزيد من الاجراءات العسكرية أو الاعمال التي قد تضر بعلاقاتهما السلمية فقد أكدت تركيا انه ليس في نيتها ان تبتدىء باستخدام القوة (٦) .

٤ ــ استندت اليونان في طلب فرض الاجراءات التحفظية الى المادة ٤١ من النظام الأساسي للمحكمة والمادة ٣٣ من الاتفاق العام لعام ١٩٢٨ (٧) . ودافعت تركيا عن موقفها بأن الاتفاق المذكور لم يعد ساريا بينها وبين اليونان ، وحتى لو فرض أنه لا يزال ساريا ، فان المسائل المطروحة أمام المحكمة تقع في اطار التحفظ اليوناني رقم (ب) الـذي ضمنته وثيقة انضمامها للاتفاق العام بتاريخ ١٩٣١/٩/١٤ وهـذا التحفظ يخرج من دائرة اختصاص المحكمة « المنازعات المتعلقة بمسائل تدخل بحكم القانون الدولي ، في دائرة الاختصاص الداخلي للدول ، وخاصة المنازعات المتعلقة بالوضع الاقليمي لليونان ، بما في ذلك المنازعات المتعلقة بحقوق السيادة على موانئها وطرق مواصلاتها » .

ولكن اليونان طلبت من المحكمة أن تعتبر الاتفاق العام ساريا وأصرت على أن طلبها لا يشمله تحفظها المشار اليه .

٥ ــ أرجأت المحكمة النظر ، في هذه المرحلة ، في المسائل التي أثارتها كل من تركيا واليونان ، وحصرت نفسهـا في البحث في امكانية اتخـاذ الاجراءات التحفظية المطلوبة وفقا للمادة ٤١ من نظامها الأساسي ، والنظر فيما اذا كانت الاضرار التي اشارت اليها اليونان (٨) ، والتي يمكن أن تلحق بحقوقها التي تدعي بها في منطقة النزاع يمكن ان تبرر الأمر بهذه الاجراءات .

وبتاريخ ١٩٧٦/٩/١١ ، أصدرت المحكمة حكمها في طلب اليونان ، وقد ورد فيه انه رغم عدم خطورة البحث الزلزالي الذي تقوم به تركيا على الثروات الطبيعية في منطقة النزاع ، وعدم مساسه او استغلاله لهذه الثروات ، فضلا عن انه مؤقت ، الا انه يعد بلا جدال افتئاتا على حق الدولة الساحلية ومسببا للضرر للحقوق الخاصة في المناطق التي قد تثبت تبعيتها لليونان .

واشارت المحكمة الى أن الاضرار التي قد تحدث لحقوق اليونان من جراء حصول تركيا على معلومات من المنطقة موضع النزاع ليست من النوع الذي يستحيل تعويضه والذي يبرر للمحكمة الامر بالاجراءات التحفظية لصيانة هذه الحقوق .

ومن ناحية أخرى ، رات المحكمة انه طالما أن مجلس الأمن اصدر قرارا بشأن النزاع يدعو الطرفين الى تسويته بالطرق السلمية وان وزيري خارجية الدولتين عبرا عن رضاهما عن القرار ، لم تعد المحكمة ترى ضرورة البحث في امكانية اتخاذ اجراءات تحفظية وفق المادة ٤١ من النظام الأساسي لمنع تفاقم النزاع واتساعه .

وهكذا رفضت المحكمة الاستجابة لطلب اليونـــان اتخـــاذ اجراءات تحفظية ، كما رفضت من ناحية أخرى طلب تركيا بشطب القضية من جدول اعمال المحكمة .

وبينما بررت المحكمة قرارها برفض طلب اليونان ، لم تشر الى أسباب رفضها لمطلب تركيا المشار اليه . غير أن القاضـــي السوري صلاح الدين الطرزي أوضح في رايه المنفصل (٩) في هذه القضية أن العمل قد جرى في هذه المحكمة على انه لا يجوز شطب القضية الا في حالة واحدة وهي أن تقدم الدولة المدعية طلبها الى المحكمة ببحث النزاع دون أن تقرنه بوثائق قانونية تدعم اختصاص المحكمة في نظر النزاع ، اعتقادا منها أن الدولة المدعى عليها لن تنازع في اختصاص المحكمة لأنه في نظر الاولى بدهي وقاطع ، ولا يحتاج الى اثبات . فاذا لم تنازع الدولة المدعى عليها فعلا انعقد اختصاص المحكمة بهذه الواقعة بذاتها باعتبارها موافقة ضمنية منها على قبول الاختصاص حتى لو لم يكن للمحكمة اختصاص أصلا عندما قدمت الدولة المدعية طلبها . أما اذا نازعت الدولة المدعى عليها في الاختصاص بعد ان تكون الدولة المدعية قد قدمت طلبها دون الدفاع عن اختصاص المحكمة امكن في هذه الحالة أن تقرر المحكمة شطب القضية من جدول أعمالها .

وقد صدر الحكم بموافقة ١٢ (١٠) ولم يعارضه سوى القاضي المؤقت (١١) الذي عينته اليونان انتفاعا بأحكام المادة ٣/٣١ من النظام الأساسي للمحكمة .

المبحث الثاني : شروط واوضاع تقرير المحكمة للاجراءات التحفظية (١٢)

تعطي المادة ٤١ من النظام الأساسي للمحكمة سلطة تقرير اية اجراءات مؤقتة تراها لازمة للمحافظة على حقوق أي من الأطراف ، اذا قدرت المحكمة ان الظروف تتطلب تقرير هذه الاجراءات . وتقضت الفقرة الثانية من تلك المادة بأنه الى أن يتم اصدار الحكم النهائي ، فيجب أن تبلغ الاجراءات المؤقتة (١٣) الى الاطراف والى مجلس الامن .

يتضح من النص المتقدم ان للمحكمة سلطة آلية في بحث الظروف التي تبرر فرض الاجراءات التحفظية ولا تتوقف على موافقة الاطراف . لكن ترد على هذه السلطة ، كما سنرى ، مجموعة من « الظروف » التي يجب توفرها لمارستها رغم أن للمحكمة سلطة مطلقة أيضا في تقدير مدى توفر هذه الظروف . ولمساعدة المحكمة على عملية التقدير هذه ، يتعين على الطرف المدعي ان يوضح في طلبه حقوقه التي تستهدف الاجراءات المطلوبة صيانتها والاجراءات التي يراها كفيلة بصيانة هذه الحقوق (المادة ١/٦٦ من لائحة المحكمة الدولية) كما عليه أن يزود المحكمة ، قبل بحثها للموضوع ، بملاحظاته حول ذلك الطلب (المادة ٨/٦٦ من اللائحة المعدلة) .

وطبيعي الا يكون لغير اطراف الدعوى أو النزاع الحق في طلب الاجراءات التحفظية وأن يكون طالب هذه الاجراءات « ذا صفة » أي أن يصلح لان يكون طرفا في الدعوى (١٤) ، لان هذه الاجراءات قد تكون مرحلة من مراحل الحكم النهائي ، يعبر عنها بعملية قبول الدعوى .

ونظرا للحاجة العاجلة لفرض الاجراءات التحفظية ، فقد ثارت مشكلة داخل محكمة العدل الدولية حول أسبقية نظر قبول الدعوى ، أم الاجراءات التحفظية (١٥) .كما ثارت نفس المشكلة بصدد أسبقية بحث اختصاص المحكمة في نظر الدعوى أم بحث الاجراءات التحفظية ، كما سنرى .

وهذه الخاصية التي تتميز بها الاجراءات التحفظية وتتطلب سرعة بحثها ، سمحت للطرف الذي يطلبها بأن يقدم طلبه خلال اية مرحلة من مراحل اجراءات القضية التي رفعها (المادة ١/٦٦ من لائحة المحكمة) . ومعنى ذلك أن طلب الاجراءات المؤقتة لا يمكن أن يكون قضية قائمة بذاتها .

وتشير عبارة « خلال أي مرحلة من مراحل الدعوى » الى الفترة الواقعة بين يوم تسجيل اجراءات الدعوى في المحكمة وحتى قبيل انتهاء هذه الاجراءات .

كما أن هذه الخاصية تقتضي المحكمة أن تبادر ببحثها ، وتعطيها أولوية على سائر القضايا الاخرى وليس على سائر المراحل الاخرى في نفس القضية على حد قول القاضي موروزوف في قضية بحر ايجه (١٦) . كما تتيح لرئيس المحكمة سلطة استدعاء القضاة ، اذا لم تكن المحكمة منعقدة . بل يمكن لرئيس المحكمة تجاوبا مع حالة الاستعجال والضرورة التي تتطلبها الاجراءات التحفظية أن يتخذ ، لحين انعقاد المحكمة ، الاجراءات التي يراها ضرورية .

والقول بأن الرئيس يتخذ الاجراءات التي يراها لازمة « لجعل انعقاد المحكمة اكثر جدوى » لا تنصرف بالطبع الى منحه الحق في اتخاذ الاجراءات التحفظية والا لما كان هناك داع للقول « الى أن تنعقد المحكمة » . واذا كان المقصود أن يقترح الرئيس او يقوم باعداد مسودة لهذه الاجراءات ، فقد كان يجب عدم استخدام كلمة يتخذ . ولذلك يجب أن تفسر الاجراءات في هذه الحالة على أنها الاجراءات الادارية الداخلية ولا علاقة لها بالاجراءات المؤقتة موضع البحث (١٧) . غير أنه حدث أن طلب رئيس المحكمة أن تمتنع الصين عن اتخاذ أي شيء حين فسخت معاهدة ١٨٦٥ مع بلجيكا والغي الامر بعد ذلك بناء على طلب بلجيكا (١٨) .

ولما كانت للمحكمة سلطة تقدير الظروف والشروط اللازمة لتقرير الاجراءات التحفظية ، فمن البدهي أن تمتد سلطتها الى نوعية تلك الاجراءات المقترحة فتتناولها بالاضافة أو التعديل . بل يمكنها اقتراح اجراءات مختلفة عن تلك المطلوبة (١٩) . ويحق للطرف المدعي اذا رفضت المحكمة طلبه بتقرير اجراءات تحفظية أن يقدم طلبا جديدا مستندا الى وقائع جديدة (٢٠) يراها أكثر اقناعا لكي تقرر المحكمة تلك الاجراءات . وللمحكمة ، من ناحية أخرى ، الحق في أي وقت ، اذا تغيرت الظروف أن تعدل أو تلغي قرارها الذي تكون قد اتخذته بشأن الاجراءات التحفظية . فالمحكمة اذا رفضت طلبا باتخاذ الاجراءات التحفظية ، يمكنها تعديله اذا اقتنعت بوقائع جديدة ، كما يمكنها الرجوع فيه وانهاء هذه الاجراءات اذا حدث ظروف جديدة كأن تكون قد اتخذت القرار دون أن تتأكد أولا من ثبوت اختصاصها في نظر جوهر الدعوى ثم ثبت عدم اختصاصها بعد ذلك كما حدث في قضية شركة البترول الانجلوايرانية عام ١٩٥٢ أو اذا انتهت الظروف التي استوجبت فرض هذه الاجراءات (٢١) أو اذا تبينت المحكمة عدم سلامة تقديرها لهذه الظروف (٢٢) .

الطبيعة القانونية للاجراءات التحفظية :

تتسم الاجراءات التحفظية بعدد من الخصائص ، فهي :

اولا : اجراءات مؤقتة تسري خلال اية مرحلة من مراحل الدعوى حتى صدور الحكم النهائي . وتتخذ الاجراءات بصفة مؤقتة انتظارا لصدور الحكم النهائي ولا يتصور بالطبع أن تستمر الى ما بعد صدور الحكم .

ثانيا ، اجراءات تحفظية : اي تستهدف تثبيت الاوضاع القائمة عند لحظة اللجوء الى المحكمة ، وتمنع اتخاذ الاطراف لأية أعمال من شأنها أن تخل بمراكزهم الثانوية او الفعلية في النزاع ، حتى يسهل تنفيذ حكم المحكمة الصادر في هذا النزاع فيما بعد . وهذه النتيجة قائمة على أساسين : أولهما أن الطرف المدعي قد لجأ الى المحكمة فور ادراكه لما يمكن ان تؤدي اليه تصرفات الطرف الاخر في اقرب وقت من تغيير جوهري في موضوع النزاع وهذا يتطلب سرعة تقرير هذه الاجراءات ، وثانيهما انه يفترض أن تلك التصرفات ستخل أساسا بالتوازن الذي كان قائما بين مراكز الطرفين بما يؤدي الى تعقيد الموقف ، ويجعل تنفيذ الحكم بعد ذلك عسيرا أو مستحيلا .

ثالثا ، وهي تحفظية ايضا بمعنى أنها تستهدف كذلك ، من خلال الهدف السابق الاشارة اليه ، المحافظة على حقوق الطرف الشاكي . ونظرا لأن تحقيق هذا الهدف قد يؤدي الى الاضرار بحقوق الطرف الآخر ، لذلك تهتم المحكمة عادة بتمحيص عدد من الاعتبارات — كما سنرى — لتفادي هذه النتيجة .

رابعا ، أن تكون الاجراءات التحفظية بالقدر الذي يستهدف حماية الحقوق موضع النزاع أي خاصة بالتناسب بين الاجراءات والحقوق . وقد سبق للمحكمة ان رفضت فرض الاجراءات التحفظية التي طلبتها المانيا في قضية « الاصلاح الزراعي البولندي والاقلية الالمانية » على أساس أن الاجراءات التي طلبت فرضها تتجاوز الحقوق التي أوضحتها في القضية ، كما أنها تتعلق بنزع الملكية في المستقبل (٢٣) وتخلص من ذلك الى أن الاجراءات التحفظية لا تسري بأثر رجعي (٢٤) ، كما لا تنصرف الى تصرفات تقع في المستقبل .

خامسا ، لا تؤثر الاجراءات التحفظية باية حال على حقوق أطراف النزاع ، أو على سلطة المحكمة في بحث اختصاصها ، أو بحث موضوع النزاع . وقد اكدت المحكمة ذلك في جميع القضايا التي عرضت فيها مسألة الاجراءات التحفظية . غير أنه من المتصور عملا ان يؤثر قرار المحكمة ،

سواء برفض تقرير الاجراءات التحفظية أو بالامر بها ، على المواقف السياسية لاطراف النزاع وقدراتهم التفاوضية ، بالنسبة للطرف المدعي ، أو الطرف الآخر على التوالي (٢٥) .

سادسا ، تختلف الاجراءات المؤقتة عن الحكم المؤقت ، ولذلك فللمحكمة سلطة الأمر بالاجراءات وليس لها سلطة اصدار الحكم المؤقت (٢٦) . والواقع انه لو أخذنا بنظرية القاضي الفرنسي جروس التي تمسك بها في قضيتي المصايد والتجارب النووية والقائلة برفض طلب تقرير اجراءات تحفظية اذا ما اقترن الطلب باصدار حكم مؤقت ، لأصبح من النادر أن تقرر المحكمة اجراءات تحفظية لان جميع الاجراءات التحفظية تنطوي على بعض خصائص الحكم المؤقت (٢٧) . فالخلاف بين الاجراءات والحكم ليس في الموضوع بقدر ما هو خلاف في هدف كل منهما . اذ بينما تستهدف الاجراءات المؤقتة صيانة حقوق الأطراف ، يهدف الحكم المؤقت الى الافصاح عن جزء مما تراه المحكمة في جوهر النزاع (٢٨) .

ولما كان الحكم المؤقت نوعا من الأحكام المنشئة ، فهو يختلف بطبيعته عن الأحكام المقررة ذات الأثر الاجرائي التي تلزم الطرفين بما قضت به ، وينحصر نشاط القاضي فيها في تقرير الحالة القانونية القائمة بين الطرفين والكشف عنها (٢٩) . وقد قررت المحكمة الدائمة في قضية سيليزيا العليا البولندية أن المادة ٥٩ من نظامها الأساسي لا تمنعها من اصدار أحكام مقررة خالصة (٣٠) .

الظروف الواجب توافرها لتقرير الاجراءات التحفظية :

تركت المادة ٤١ من النظام الأساسي للمحكمة سلطة تقديرية لتقرير الاجراءات اللازمة لحماية حقوق أي من أطراف النزاع ، اذا قدرت المحكمة أن الظروف تتطلب ذلك . هذا ، ولم ينص النظام الاساسي على أية مؤشرات لتحديد ماهية هذه الظروف . وقد اثيرت مسألة الاجراءات المؤقتة مرات قليلة في تاريخ المحكمة ، وبلغ عدد هذه المرات حتى الان ١٢ مرة وافقت المحكمة على فرض الاجراءات المؤقتة في خمس حالات ، ولم توافق في السبع الاخرى . ولا يهمنا هنا أن نتعرض للقضايا التي قررت فيها الاجراءات التحفظية (٣١) ولا تلك التي رفضت الطلب بشأنها الا بقدر ما تقدمه لنا من مبادىء تلقى الضوء على نظرية الظروف .

ويمكن استخلاص الظروف التالية من القضايا التي رفضت المحكمة فيها الأمر بالاجراءات :

١ ـــ يجب ان تكون حقوق الطرف الشاكي محل خطر جدي . لذلك رفضت المحكمة طلب سويسرا فرض الاجراءات المؤقتة في قضية انترهاندل لانها قدرت أنه لم يكن هناك خطر كاف على حقوق الشاكي يبرر فرض تلك الاجراءات (٣٢) .

٢ ـــ ان يكون هذا الخطر حالا وعاجلا . وقد رفضت المحكمة طلب باكستان بالامر بالاجراءات التحفظية في قضية أسرى الحرب لعام ١٩٧٣ على اساس انتفاء عنصر الضرورة العاجلة ، وهو اهم عناصر المادة ٤١ من النظام الاساسي ، بعد أن طلبت باكستان ارجاء بحث الموضوع لحين الانتهاء من المفاوضات مع الهند في هذا الشأن. وقد طلبت باكستان في ١٩٧٣/١٢/٢٠ سحب القضية كلية مـــن المحكمة . (٣٣) وكانت المحكمة الدائمة للعدل الدولي قد اتخذت موقفا مماثلا في قضية الامير فون بليس عام ١٩٣٣ ، اذ قررت ان طلب الاجراءات المؤقتة من قبل المانيا ضد بولندا لم يعد بذى موضوع بعد اعلان المانيا عن رضاها بالغاء بولندا للاجراءات محل الشكوى ضد الامير فون بليس . (٣٤)

٣ ـــ الا تتجاوز الاجراءات المطلوبة نطاق الحقوق المدعاة . لذلك قــررت المحكمة الدائمة في قضية الاصلاح الزراعي البولندي والأقلية الألمانية رفض طلب المانيا الخاص باتخاذ الاجراءات المؤقتة (٣٥) لما في ذلك من تجاوز للاجراءات المنصوص عليها في المادة ٤١ .

٤ ـــ الا يترتب على فرض هذه الاجراءات اضرار بحقوق الاطراف الأخرى.

٥ ـــ أن تقتنع المحكمة بأن الحقوق المطلوب حمايتها يمارسها الطرف المدعي بالفعل (٣٦) ولا تتمتع بحماية القانون الدولي (٣٧) .

٦ ـــ ان تقتنع المحكمة بأن ولايتها في بحث موضوع النزاع ليست محــل شك حقيقي .

والعلاقة بين اختصاص المحكمة في بحث النزاع ، وبـــين سلطتها في النظر في فرض الاجراءات التحفظية ، اكثر المسائل اثارة للجدل بين قضاة المحكمة منذ نشأتها حتى الآن . وواضح ان هذه المشكلة لا تثور بداهة متى سلم الأطراف باختصاص المحكمة في نظر النزاع ، وتثور اذا نازع أحد الأطراف في سلطة المحكمة في نظره .

وقبل ان نناقش هذه المشكلة الحيوية والمحورية في فقه المحكمة ، يكفي الآن ان نشير الى ان فقه محاكم التحكيم المختلطة يدلنا على أن هذه المحاكم تنظر مسألة تقرير الاجراءات التحفظية ، قبل ان تستوثق من

ثبوت أختصاصها في نظر النزاع ، بل نظر بعضها هذه الأجراءات حتى قبل تقديم طلب النزاع نفسه (٣٨) . ولكن البعض لا يرى محلا للاستئناس بفقه هذه المحاكم على ضوء الفارق بين تشكيلها وظروف عملها وبين محكمة العدل الدولية (٣٩) . ويظهر من فقه المحكمة الدائمة للعدل الدولي ان المحكمة لم تجد ضرورة لبحث امكانية تقرير الاجراءات التحفظية في حالة الاعتراض على اختصاصها ولم تقدم نظرية مستقرة في هذا الشأن . (٤٠)

يتضح مما جرى عليه عمل المحكمة بصدد العلاقة بين الاجراءات المؤقتة ، واختصاصها في نظر النزاع ، المبادىء التالية :

ا ــ سلطة المحكمة في الامر بالاجراءات التحفظية جزء من ولايتها الفرعية رغم ان أساس هذه السلطة يختلف عن اساس ولايتها في بحث جوهر النزاع . فأساس الثانية هو المادة ٦/٣٦ من النظام الأساسي ، أو الاتفاق الخاص أو المادة ١٧ من اتفاق جنيف العام ١٩٢٨ أو المعاهدات التي تحيل الى المحكمة . بينما أساس الاولى المادة ٣٥/ من النظام الأساسي والمادة ٣٣ من الاتفاق العام والمادة ٩٣ من ميثاق الامم المتحدة ، والمادة ٣١ من الاتفاقية الأوروبية للتسوية السلمية للمنازعات لعام ١٩٥٧ .

ومعنى ذلك ان على المحكمة ، قبل أن تبحث امكانية الأمر بالاجراءات التحفظية ، أن تستوثق من وجود حجج مؤيدة ومرجحة لاختصاصها حتى لو كان هذا الاختصاص منازعا فيه من قبل احد الاطراف ، بشرط الا تكون هذه المنازعة قائمة على أسس قوية . وليس من الضروري أن تصدر المحكمة قرارا بشأن مدى اختصاصها . قبل أن تتفرغ لبحث امكانية الأمر بالاجراءات التحفظية طالما تكونت لديها القناعة اللازمة باحتمال انعقاد الاختصاص لها ، وطالما كان لنظر الاجراءات المؤقتة ، كما نعلم ، صفة الاستعجال .

ب ــ وقرار المحكمة بقبول بحث الاجراءات التحفظية سواء بالرفض او القبول ليس له دلالة حاسمة على مسألة اختصاصها . فقبولها بحث هذه الاجراءات لا بد أن يعني وفقا للنتيجة السابقة أن لديها قدرا معقولا من الاقتناع باحتمال انعقاد اختصاصها في النزاع وان رفضها لبحث الاجراءات أو رفض الاستجابة لطلبها قد يكون له علاقة بمسألة اختصاصها كما أنه لا يؤثر على قرارها اللاحق في هذا الشأن .

جـ ـ اذا توفرت كافة الظروف التي تحتم اتخاذ أجراءات تحفظية ، يحق للمحكمة اتخاذها حتى لو كانت الاعتراضات علـــى اختصاصها تبدو قوية حقـــا (٤١) .

د ـ يجب ان تفسر « الظروف » في المادة ٤١ من النظام الأساسي تفسيرا مرنا يتيح للمحكمة تقدير كل حالة على حدة بحيث لا تكـــون أسيرة قاعدة جامدة .

هـ ـ ويفهم مما سبق ، انه طالما ان المحكمة تبحث امكانية اتخاذ الاجراءات التحفظية بعد ان تأنس الى درجة تراها كافية بامكانية اختصاصها في الدعوى دون حاجة الى اصدار قرار بذلك اولا ، فان احتمال عـــــدم اختصاصها قائم بدرجة معينة . واذا تبينت ذلك بعد فرض الاجراءات التحفظية ، فلا يترتب عليـــه اعتبار هذه الاجراءات غـــير مشروعة لاختلاف اساس سلطتها في الحالتين . (٤٢)

اسباب رفض المحكمة طلب اليونان بالأمر بالاجراءات التحفظية :

طلبت اليونان من المحكمة عام ١٩٧٦ اتخاذ ثلاثة اجراءات تحفظية :

الأول : الوقف المؤقت لعمليات الكشف والبحث العلمي في مناطق الجـــرف القاري والمناطق الملاصقة للجزر ، وغيرها محل النزاع ، بحيث لا يمكن لأي الطرفين ممارسة هذه العمليات الا بتصريح من الطرف الآخر . **والثانـــي :** الامتناع عن اتخاذ مزيد من الاجراءات العسكرية أو التصرفات التي قـــد تهدد بالخطر علاقاتهمـــا السلمية . **والثالث :** اتخاذ الاجراءات التحفظية اللازمة لمنع تفاقم أو اتساع النزاع .

وقد رفضت المحكمة الاجراء الثاني المقترح على أساس انه خارج عن اختصاص المحكمة وفق المادة (٣٠) وهو في الواقع لا علاقـــة له بموضوع الدعوى الأصلية . ومعنى ذلك ان الاجراء المقترح يجب أن يقترن مباشرة بموضوع الدعـــوى . ولنفـــس السبب رفضت الطلب الثالث . فالمحكمة ليست ، كما قال رئيسها في رايه الانفرادي ، معنية بصيانة السلم والأمـــن الدوليين ، أو التوصية بتسوية سلمية (٤٤) . ولم يوافق بعض القضاة على هذا التفسير الضيق لمفهوم الاجراءات التحفظية ، وبخاصـــة وان المحكمة سبق أن قررت عكس ذلك . (٤٥)

اما بالنسبة للاجراء التحفظي المقترح الاول ، فقد رفضته المحكمـــة للاعتبارات الآتيـــة :

١ ــ أن المناطق التي تدعي اليونان حقوقا فيها ، يفترض أن لتركيا أيضا فيها حقوق معينة وليس لحقوق اي من الطرفين رجحان على حقوق الاخــر . (٤٦) ويفهم من ذلك ان المحكمة لــم تقتنع بوجود حقوق واضحة لليونان تكون محل حماية الاجــراءات التحفظية المطلوبة ، ويترتب على ذلك منطقيا أن أي اجراء يتخذ من جانب واحد في هــذه المناطق لا يمكن أن ينشىء حقوقا لذلك الطرف ، وهو ما اعترف به ايضا وزير خارجية تركيا .

ويلاحظ ان المحكمة قررت ايضا أن المناطق المشار اليها في بحر ايجــه تتنازعها الدعاوى والمطالبات من الطرفين وهذا يختلف عــن المنطقة التي لا مالك لها والتي يكون للتصرف فيها صفة الاستيلاء او وضع اليــــد .

٢ ــ ان اعمال الكشف التركي لا تهدد باي اضرار بقاع البحر أو البر ، أو الموارد الطبيعية ، كما أنها مؤقتة ، ولن تخلف وراءها منشآت ، ولا تنطوي على استخدام للثروات الطبيعية لمناطق الجرف القاري المتنازع عليها . (٤٧) (ورغم ذلك اعترفت المحكمة بأن هذه الاعمال تعد اضرارا بالحقوق المطلقة على ما قد تبين لليونان من حقوق في هذه المناطق) . المناطق) .

٣ ــ ان الضرر الذي يمكن أن تلحقه هذه الاعمال بالحقوق محل البحث ، لا يكفي بذاته ليكون مبررا لممارسة المحكمة لسلطتها الاستثنائية وفقا للمادة ٤١ من نظامها للامر بالاجراءات التحفظية ، اذ أن ممارستهــا يقتضي من المحكمة أن تقرر أن الظروف الداعية لفرضها تنطوي على الحاق ضرر لا يمكن اصلاحه للحقوق المشار اليها . ولكن المحكمــة ترى أن مجرد حصول تركيا على معلومات من المناطق المتنازع عليها ، أمر يمكن اصلاحه بالوسائل اللازمة ، وبذلك لا يتحقق ذلك الشرط الذي يبرر فرض الاجراءات التحفظية .

٤ ــ ان اليونان لجأت الى مجلس الأمن لبحث النزاع في نفس الوقت الذي عرضته على المحكمـــة ، وأن المجلس أصدر قرارا دعـــا فيـــه تركيا واليونان الـــى ضبط النفس وتخفيف التوتر وتفادي تفاقـــم الموقف ، والتماس تسوية نزاعهما بالمفاوضات وفقا لما تقضي به أحكام التسوية السلمية في الميثاق . كما أن وزير خارجية اليونان عبر ، بعد صـــدور قرار المجلس ، عـــن ثقته في أن القـــرار سيزيل العقبات من طريق استئناف الحوار مع تركيا وسيؤدي الى تسوية مشكلة الجرف القاري

١ ــ ان المناطق التي تدعي اليونان حقوقا فيها ، يفترض ان لتركيا أيضا فيها حقوق معينة وليس لحقوق اي من الطرفين رجحان على حقوق الاخـر . (٤٦) ويفهم من ذلك أن المحكمة لـم تقتنع بوجود حقوق واضحة لليونان تكون محل حماية الاجـراءات التحفظية المطلوبة ، ويترتب على ذلك منطقيا أن اي اجراء يتخذ من جانب واحد في هـذه المناطق لا يمكن أن ينشىء حقوقا لذلك الطرف ، وهو ما اعترف به ايضا وزير خارجية تركيا .

ويلاحظ أن المحكمة قررت ايضا ان المناطق المشار اليها في بحر ايجـه تتنازعها الدعاوى والمطالبات من الطرفين وهذا يختلف عـن المنطقة التي لا مالك لها والتي يكون للتصرف فيها صفة الاستيلاء أو وضع اليـد .

٢ ــ ان اعمال الكشف التركي لا تهدد باي اضرار بقاع البحر أو البر ، او الموارد الطبيعية ، كما انها مؤقتة ، ولن تخلف وراءها منشآت ، ولا تنطوي على استخدام للثروات الطبيعية لمناطق الجرف القاري المتنازع عليها . (٤٧) (ورغم ذلك اعترفت المحكمة بأن هذه الاعمال تعد اضرارا بالحقوق المطلقة على ما قد تبين لليونان من حقوق في هذه المناطق) .

٣ ــ ان الضرر الذي يمكن أن تلحقه هذه الاعمال بالحقوق محل البحث ، لا يكفي بذاته ليكون مبررا لممارسة المحكمة لسلطتها الاستثنائية وفقا للمادة ٤١ من نظامها للامر بالاجراءات التحفظية ، اذ أن ممارستها يقتضي من المحكمة أن تقرر أن الظروف الداعية لفرضها تنطوي على الحاق ضرر لا يمكن اصلاحه للحقوق المشار اليها . ولكن المحكمة ترى أن مجرد حصول تركيا على معلومات من المناطق المتنازع عليها ، امر يمكن اصلاحه بالوسائل اللازمة ، وبذلك لا يتحقق ذلك الشرط الذي يبرر فرض الاجراءات التحفظية .

٤ ــ ان اليونان لجأت الى مجلس الأمن لبحث النزاع في نفس الوقت الذي عرضته على المحكمـة ، وان المجلس اصدر قرارا دعـا فيـه تركيا واليونان الـى ضبط النفس وتخفيف التوتر وتفادي تفاقـم الموقف ، والتماس تسوية نزاعهما بالمفاوضات وفقا لما تقضي به أحكام التسوية السلمية في الميثاق . كما أن وزير خارجية اليونان عبر ، بعد صـدور قرار المجلس ، عـن ثقته في أن القـرار سيزيل العقبات من طريق استئناف الحوار مع تركيا وسيؤدي الى تسوية مشكلة الجرف القاري

بالطرق السلمية ، وأكد وزيـر خارجية تركيا أن دعوة القرار الـى المفاوضات المباشرة أمـر ينسجم تماما مـع ما تسعى اليـه تركيا باستمرار .

واشارت المحكمة الـى ان مطالبة مجلس الأمـن للدولتين باحترام التزاماتهما في شأن النزاع بينهما ، يعتبر أمرا واجب الاحترام ، ولا يجـوز الافتراض أن ايهما سيتخلى عن التزاماته وفقا للميثاق ، أو يغفل توصيـات المجلس في هذا الصدد . ولذلك لم تر المحكمة ضرورة بحث مسألة ما اذا كانت المادة ٤١ من نظامها تعطيها سلطة الأمر بالاجراءات التحفظية ، لهدف واحد هو منع تفاقم الموقف أو امتداد النزاع .

يتضح مما تقدم ان المحكمة اخذت في اعتبارها اربعة ظروف أساسية لم تقنعها في مجملها بالأمر بالاجراءات التحفظية كما طلبت اليونان . وهذه الظروف هي : عدم خطورة وعجلة التصرف التركي ، على حقوق يونانيـة ليست مؤكدة ، وحتى لو افترضنا وجودها . فان ضرر التصرف التركـي لها يمكن اصلاحه . كما يبدو ان المحكمة ليست على يقين كامل من مسألة اختصاصها في نظر القضية الأساسية ، (بل رأى القاضيان رودا وموسلرفي رايهما الانفرادي انه يجب اعتبار أن السبب الوحيد في رفض المحكمة طلب اليونان هو عدم اختصاصها — ولا شك أن هذا العامل يجب ان يؤخذ فـي الحسبان ، خاصة اذا لم تكن حقوق الشاكي يتهددها جديا خطر فوري ، ويلحق بها ضرر لا يمكن اصلاحه . وقد شدد رئيس المحكمة على ذلك في رايه الانفرادي سالف الاشـارة اليه (٤٨) ، وأوضـح أن امكانية اصلاح الضرر ، وتدخل مجلس الأمن للعمل على منع تفاقم النزاع موضوع القضية الأصلية ، قد اعفيا المحكمة من مهمة بحث اختصاصها في نظر القضية ، أو بحث تقرير الاجراءات التحفظية .

يتضح من ذلك ومما جاء بالحكم ان تدخل مجلس الأمن لم يمنع المحكمة من نظر القضية على أساس تداخل الاختصاص كما هو الحال في العلاقة بين مجلس الأمن والجمعية العامة في صدد حفظ السلم وفي الحدود التي رسمتها المادة ١٢ من الميثاق لتنظيم اختصاصهما . ذلـك أن العلاقة بين المحكمة بوصفها جهازا قضائيا مهمتها النطق بالقانون وبين اي من الأجهزة السياسية في الأمم المتحدة ، تختلف بالطبع عن العلاقة بين تلك الاجهـزة ذاتها .

بل يتضح ان المجلس قد عالج جوانب من القضية سياسية في أساسها ولا علاقة للمحكمة بها ولا تتصل بالقضية موضع النظر من ناحية أخرى .

كما أن المجلس ، وقد توصل الى قرار في النزاع يضمن عدم تفاقم الوضع بصدده ، ورضي به الطرفان ، قد قام مقام الاجراءات التحفظية (٤٩) بحيث لم يعد لمثل هذه الاجراءات ضرورة لانتفاء عاملي الضرر الخطير المتفاقم ، والفوري اللذين يتطلبان سرعة تقرير الاجراءات التحفظية للحفاظ على الوضع الراهن ومنع الاخلال بمصالح اي طرف بما يعيق تنفيذ ما قد تصدره المحكمة من حكم في القضية .

ولذلك نرى ان هذه النقطة لم تكن واضحة تماما لدى القاضي صلاح الدين الطرزي الذي كرس رايه الانفرادي لتوضيح العلاقة بين المحكمة والاجهزة السياسية ، ودورهما في التسوية السلمية للمنازعات (٥). كما لم يدركها جيدا القاضي المؤقت عن اليونان (٥١) ، الذي اعتقد هو الاخر ان من اسباب امتناع المحكمة عن الامر بالاجراءات التحفظية هومعالجة مجلس الامن لنفس النزاع في نفس الوقت ، بحيث لا يجوز للمحكمة منازعتها فيه ، وتجدر الاشارة في هذا الصدد الى ان هذه هي المرة الاولى التي عرض فيها نزاع في وقت واحد على المحكمة والمجلس طلبا لتسوية قضائية وسياسية في وقت واحد ، وليس ثمة ما يمنع من ذلك ، ومن ان يتوصل كل منهما الى النتيجة التي يراها .

غير ان الجديد في اسباب رفض المحكمة اتخاذ اجراءات تحفظية هذه المرة هو اعتمادها في المقام الاول على نظرية الضرر غير القابل للاصلاح ، اي انها اعتبرت ان العمل التركي يسبب ضررا لكن الى مدى يمكن اصلاحه . والاصلاح في العادة يكون اما بالتعويض النقدي ، او برد الشيء الى حاله (٥٢) . فمجرد احداث الضرر لا يكفي لتبرير الاجراءات التحفظية : وانما لا بد ان يكون هذا الضرر غير قابل للاصلاح . وقد سبق للمحكمة الدائمة للعدل ان قدمت مؤشرا محدودا لنطاق الاضرار غير القابلة للاصلاح في قضية «الوضع القانوني الخاص بساوث ـ ايست جرينلاند » عام ١٩٣٢ ، ليس من بينها التصرف الذي قد يغير الوضع القانوني للاقليم ، فا لضرر الناجم عن مثل هذا التصرف يمكن اصلاحه . من ذلك يتضح مدى اتساع هذا المفهوم ، وصعوبة تحديده ، بما لا يسمح بتحقيق حد ادنى من الاتفاق حوله . لذلك تعرض هذا المفهوم للنقد من قبل بعض القضاة (٥٣) على اساس ان العبرة ليست بمدى الضرر ومدى قابليته للاصلاح الامر الذي يمكن الدولة القادرة على التعويض من الاضرار بالاخرين ، وانما العبرة بالفعل غير المشروع الذي نشأ عنه الضرر مهما كان مداه ، كما رأى بعضهم (٥٤) انه يجب الالتفات الى نوعية الفعل غير المشروع مهما كان بسيطا ، والى طبيعة الحقوق التي تتعرض للضرر من جراء ذلك

الفعل ، وهو أنتهاك الحقوق الخالصة للدولة الساحلية بموجب المادة الثانية من اتفاقية جنيف للبحر الاقليمي عام ١٩٥٨ .

ومما يذكر ان المحكمة الدائمة لم تجد ضرورة « في قضية كهرباء صوفيا وبلغاريا عام ١٩٣٩ » الى الاشارة الى نظرية مدى الضرر . ولم تشر اليها محكمة العدل اثناء تقريرها الاجراءات التحفظية ضد ايران ، واكتفت بالقول بأن الظروف الحاضرة تقتضي اتخاذ هذه الاجراءات (٥٥) ولم تتعرض المحكمة في قضية الانترهاندل ١٩٥٧ الى هذه المسألة ، ولكنها عند اثارتها في قضية المصايد ١٩٧٣،التزمت التفسير الضيق، فقالت أن نفاذ المرسوم الايسلندي سيؤدي الى ضرر غير قابل للاصلاح لانجلترا (٥٦) ، ومن ثم طلبت من ايسلندا وقف اثار هذا المرسوم .

وطبقت المحكمة المعيار الضيق لنظرية مدى الضرر في قضية التجارب النووية عام ١٩٧٣ فقالت انه يكفي انه ثبت لديها ان هذه التجارب تسبب ضررا لا يمكن اصلاحه للمصالح الاسترالية التي اوضحتها استراليا في طلبها (٥٧) .

المبحث الثالث : الاثار القانونية المترتبة على عدم مثول الدول امام المحكمة

بعد ان رفضت تركيا الاعتراف باختصاص المحكمة في بحث النزاع حول الجرف القاري في بحر ايجه في ضوء الاسانيد التي قدمتها اليونان ، رفضت ايضا المثول امام المحكمة ، وتعيين وكيل عنها في اجراءات القضية على نحو ما فعلت عدة دول في قضايا سابقة ، وقد اختلف الراي بين المحكمة وبعض قضاتها حول الاثر القانوني لامتناع تركيا عن حضور اجراءات الدعوى . فبينما رأت المحكمة ان عدم الحضور بذاته لا يعوق عن المضي في عملها ، اكد القاضي السوفيتي موروزوف في رايه الانفرادي صحة وسلامة الموقف التركي . فهل يستوي الحضور وعدم الحضور امام المحكمة ، ومتى يكون للطرف الاخر المدعى ان يطلب الفصل في النزاع لصالحه اذا تغيب الطرف الاخر وفقا للمادة ٥٣ من نظام المحكمة ؟ . هذا هو موضوع المبحث الحالي .

من المبادىء المستقرة في تنظيم العدالة ان يتكافأ المتقاضون امام المحكمة وهو مبدأ تحرص عليه النظم القضائية الداخلية والدولية . غير انه اذا امكن اجبار الافراد في النظم القانونية الداخلية على المثول امام القضاء بل والزامهم بمساعدة سير العدالة بالادلاء بشهاداتهم او غيرها فذلك يتعذر تطبيقه في المجتمع الدولي حيث لا ترغم الدولة قانونا الا على ما قبلته وارتضته باللجوء

الى القضاء وفي الحدود التي تتفق عليها مع غيرها على ان تلزم بتنفيذ ما يصدر عن القضاء من احكام .

ولكن الامر قد يتخذ صورة اخرى اذا لجأت دولة الى محكمة العدل الدولية تطالبها بالنظر في نزاع بينها وبين دولة اخرى ترفض دعوى الدولة الاولى بأن المحكمة مختصة بنظر النزاع وتعبيرا عن رفضها لاختصاص المحكمة ترفض المثول امامها كما تمتنع عن تعيين وكيل او ممثل لحضور اجراءات الدعوة والرد على الطرف الاخر او الاجابة الى استفسارات القضاة في مراحل الاجراءات الشفوية والمكتوبة بل قد تكتفي بالمنازعة في اختصاص المحكمة دون ان تقدم مذكرات او بيانات رسمية في هذا الصدد . الواقع ان هذه الظاهرة كانت محدودة في المحكمة الدائمة للعدل الدولي بين الحربين لكنها اصبحت محسوسة بعد الحرب الثانية وبشكل خاص في الفترة الاخيرة مما يقتضي دراسة حجم هذه الظاهرة واسبابها واثارها القانونية في ضوء موقف نظام المحكمة والمحكمة نفسها منها .

ففي فترة ما بين الحربين، واجهت المحكمة الدائمة للعدل الدولي هذه الظاهرة مرتين :

الاولى : في قضية فسخ الصين لاتفاقية ابرمتها مع بلجيكا في ١٨٦٥/١١/٢ مما الجأ الاخيرة الى المحكمة في ١٩٢٦/١١/٢٥ طالبة اتخاذ اجراءات تحفظية (وهي وقف الاثار المترتبة على فسخ الاتفاقية مؤقتا لحين البت في الموضوع) ورفضت الصين المثول امام المحكمة ، كما لم تعين وكيلا عنها .

والثانية : في النزاع بين بلغاريا حول شركة كهرباء صوفيا وبلغاريا عام ١٩٣٨ اذ عينت بلغاريا وكيلا لها وتقدمت بالمذكرات المطلوبة لكن وكيلها لم يحضر الاجراءات وطلب تأجيلها بعض الوقت بحجة ان الصعوبات المترتبة على قيام الحرب العالمية الثانية تحول دون وصوله الى لاهاي في الموعد المحدد. لكن المحكمة بعد ادراكها لهذه المناورات رفضت الطلب ، ونظرت القضية مستهدية بوجهات النظر البلغارية من مذكراتها بيد ان احداث الحرب واحتلال هولندا طوى صفحات هذه القضية (٥٨) .

ونظرت المحكمة الدولية هذه الظاهرة منذ اولى القضايا التي نظرتها وهي قضية مضيق كورفو ١٩٤٩ حيث لم توافق البانيا على اختصاص المحكمة في تحديد مبلغ التعويض المستحق لبريطانيا عن خسائرها في حوادث الالغام التي ثبتها البانيا في هذا المضيق . ولم يحضر ممثل عن البانيا الاجراءات ولم تعين وكيلا واكتفت بتوجيه خطاب مقتضب من الحكومة برفض اختصاص

المحكمة . ولكن ذلك لم يمنع المحكمة من أصدار حكمها في هذا النزاع . وعندما لجأت بريطانيا عام ١٩٥١ الى المحكمة بدعوى ضد سياسة التأميم الايرانية لشركة البترول الانجلو ــ ايرانية ، رفضت ايران اختصاص المحكمة في برقية بعث بها وزير الخارجية الايراني ورفضت ايران المثول امام المحكمة . ولــم يمنع ذلك من ان تتخذ المحكمة اجراءات تحفظية قبل ايران ولصالح انجلترا في ٥ /٧/١٩٥١ ، فاضطرت الحكومة الايرانية الى تعيين وكيل عنها للاشتراك في المراحل اللاحقة من القضية (اقتصرت على مرحلة الاختصاص فقط حيث تبينت المحكمة عدم اختصاصها) . كذلك نازعت جواتيمالا في اختصـــاص المحكمة عام ١٩٥٣ بخطاب من وزير خارجيتها في قضية « نوتبوهم » . ولم تعين وكيلا او ممثلا عنها ، لكن بعد ان قررت المحكمة اختصاصها في نظـــر الدعوى ، عينت جواتيمالا ممثلا عنها في القضية . وعندما طلبت باكستـــان ١٩٧٢ من المحكمة الفصل في مشكلة اسرى الحرب الباكستانيين لدى الهند وسوء معاملتها لهم ، رفضت الهند في خطاب الى المحكمة اختصاصها في نظر الدعوى وفق الاسس التي قدمتها باكستان ، ولذلك لم تمثل الهند امام المحكمة، ولم تعين وكيلا او ممثلا عنها في القضية . وحدث نفس الشيء عام ١٩٧٣ حين امتنعت ايسلندا في قضية المصايد ، وفرنسا في قضية التجارب النووية ان تمثل امام المحكمة وتعين وكيلا او محاميا وابلغت ايسلندا ارائها الـــى المحكمة طي خطاب من وزير خارجيتها ، كما ابلغ السفير الفرنسي في لاهاى موقف حكومته الى المحكمة في خطاب ارسله اليها . ولم يحل موقف فرنسا وايسلندا من ان تتخذ المحكمة قبلهما بناء على طلب الاطراف المدعية اجراءات تحفظية، وان تصدر حكمها بعد ذلك في قضية المصايد .

ولا شك ان هناك دوافع سياسية لامتناع الاطراف المدعى عليها عـــن التسليم باختصاص المحكمة . فالدولة ، كما هو معروف ، لا تلجأ الى القضاء الا اذا كان لديها درجة معقولة من الثقة في سلامة موقفها القانوني . ويكون امتناعها عن المثول قبل ان تبت المحكمة في اختصاصها مفهوما ، لكنه يصبح بمثابة امتهان للقضاء بعد ان تقرر المحكمة اختصاصها ، وهذا يجعـــل الدولة هدفا لانتقاد المجتمع الدولي . ولعل هذا السبب بالذات هو الذي حمل ايران وجواتيمالا على تعيين وكيل او ممثل عنهما على التوالي ، ولم يكن هـــذا السبب واردا في قضية اسرى الحرب الباكستانيين حيث اجلت باكستان النظر في القضية ثم سحبتها من جدول اعمال المحكمة ، اما في قضيتي المصايـــد والتجارب النووية ، فقد اظهرت ايسلندا وفرنسا على التوالي اســـتخفافا واضحا بالمحكمة واجراءاتها .

على ان عدم مثول الدولة المدعى عليها وعدم قيامها بتعيين ممثل او وكيل عنها يخلق بعض المصاعب امام المحكمة ، لكنه ليس بذاته حائلا بينها وبين السير في اجراءات الدعوى كما قررت المحكمة في جميع القضايا التي حدث فيها ذلك . لكن هذا الموقف ينظر اليه على انه في صالح الدولة المدعى عليها حيث يوفر عليها مشقة الرد والمرافعة وليس كما قال ممثل استراليا في قضية التجارب النووية ، ان عدم حضور فرنسا للاجراءات يحرمها من حق اسماع صوتها للمحكمة (٥٩) . وهذا في واقع الامر يثير التساؤل حول ما اذا كان مثول الدولة المدعى عليها حقا ورخصة او واجبا والتزاما ؟.

ينظر ، في النظم الداخلية لحضور الافراد المدعى عليهم اجراءات التقاضي على انه التزام عليهم لتسهيل سير العدالة ، كما انه حق لهم لضمان الدفاع عن قضيتهم . اما في المجتمع الدولي ، وامام محكمة العدل الدولية بالذات ، فقد اثار هذا الموقف حنق البعض مثل القاضي فيتزموريس الذي قال في رايه الانفرادي في قضية المصايد عام ١٩٧٣ ، وهو يعلق على موقف ايسلندا « ان امتناع طرف عن المثول امام المحكمة يجب ان ينبه المحكمة الى ضرورة مراعاة الا تعاقب بطريق غير مباشر الطرف الاخر الذي احترم التزامات التقاضي بدقة » . (٦٠) واتخذ القاضي « بترن » (السويدي) في قضية اسرى الحرب الباكستانيين موقفا متطرفا مضادا مؤداه ان غياب الهند عن اجراءات القضية مدعاة لان تأخذ المحكمة في حسبانها جميع العوامل المؤيدة للموقف الهندي (٦١) وربما يمكن تفسير موقف « بترن » في هذه الحالة بالذات وما شابهها بان الهند كانت حتى تلك اللحظة محقة في موقفها . وهناك موقف وسط محايديتبناه الاستاذ بيير كات (٦٢) الذي يذهب الى انه اذا كان موقف عدم المثول لا يبرر بذاته انزال العقاب بالدولة غير الماثلة ، فانه من ناحية اخرى لا يجب مكافأتها عن تغيبها .

كذلك اختلف الكتاب ، في ضوء انعدام اي دليل او بيان في فقه المحكمة او نظامها الاساسي او لائحتها ، حول ما اذا كان تعيين الدولة وكيلا لها يعد الزاما عليها ام خيارا امامها ، هناك فريقان : احدهما (٦٣) يرى ان تعيين الوكيل الزام على الطرف المدعى عليه ، وثانيهما (٦٤) يرى انه ليس ملزما بذلك رغم ان هذا التعيين يسهل سير العدالة .

وتجدر الاشارة في هذا الصدد الى ان الاطراف المدعية في جميع القضايا السالف الاشارة اليها ، قد طالبوا المحكمة بالا تقيم وزنا لمراسلات الاطراف المتغيبة عن الدعوى او ايضاحاتها نظير امتناعها عن الحضور او تعيين وكيل عنها (٦٥) .

كما تجدر الاشارة ايضا الى انه قد جرى عمل الدول امام المحكمة الدولية على ان تبعث عنها وكيلا تكون ادارة الدعوى تحت اشرافه الكامل وله الزام حكومته بتصريحاته وتصرفاته وبتحمل مسئولية حكومته بالنسبة للدعوى المنظورة .

وبجانب الوكيل عدد من المستشارين والمحامين وهم عادة الذين توجه اليهم اسئلة المحكمة ويستلمون ما يعلن من اوراق . ولا فرق أمام المحكمة بين مركز المستشار او المحامي . ولا تلزم الدولة بعدد معين لا يتجاوز ، وان كان للمحكمة الحق في أن تحدد عدد من له أن يترافع امامها. على أن المستشار او المحامي لا يقيد الحكومة ولذلك عندما اوضح المستشارون في قضية مافروماتيس رغبتهم في سحب بعض الوثائق واستبعاد بعض فقرات من الاوراق المكتوبة طلبت المحكمة الى وكلاء الطرفين ان يوضحوا التغييرات التي يريدونها كتابة (٦٦) .

وليس من الضروري أن يكون المستشارون او المحامون من رعايا الدولة التي يترافعون عنها ، كما للاطراف حرية اختيارهم ، لكن لا مانع من تدخل المحكمة في هذا الاختيار بأن تستلزم مؤهلات معنية (٦٧) .

ويختلف مركز الممثل عن مركز الوكيل من حيث الدرجة فقط حيث يلزم كلاهما دولته أمام المجكمة ويتحدث باسمها ويبدو أن الدولة ليست ملزمة بتعيين أحدهما بذاته . ففي قضية « نوتبوهم » عينتجواتيمالا ممثلا وليس وكيلا ، فاحتج دفاع ليختنشتين على ذلك ولكن المحكمة لـ متعلق على هذا الوضع (٦٨) .

موقف المحكمة ونظامها الاساسي من المشكلة :

اذا كان الاتجاه الراجح يميل الى عدم الزام الدولة بالمثول أمام المحكمة او تعيين ممثلين او وكلاء عنهم ، فان ذلك يكون مقبولا من الناحية السياسية والقانونية ، كما اشرنا ، قبل أن تنظر المحكمة اختصاصها . لكنه يصبح غير مستحسن سياسيا بعد ان يثبت اختصاصها وان كان الراي الراجح ايضا لا يرى اي غبار عليه من الوجهة القانونية كذلك . فحيث لم يتضمن نظام المحكمة الزاما في هذا الشأن ، فلا ينتظر ان يرتب على ذلك آثار قانونية اذا سلكت الدولة مسلكا مخالفا .

وقد اشارت المادة ٥٣ (٦٩) من نظام المحكمة الاساسي على انه اذا لم يمثل احد الاطراف امام المحكمة ، او اخفق في الدفاع عن قضيته ، فانه يمكن للطرف الآخر ان يطلب الى المحكمة ان تفصل في النزاع لصالحه . غير انه يتعين على المحكمة قبل ان تفصل ذلك أن تتثبت من أمرين أولهما أن

الاختصاص منعقد لها وفق المادتين ٣٦ و ٣٧ من نظامها وثانيهما أن دعوى المدعي لها سند متين من الواقع والقانون .

وعدم المثول يعني عدم قيام أحد الاطراف بتعيين ممثل أو وكيل عنه لمباشرة سير القضية ، اما الاخفاق في الدفاع عن قضيته فقد يقصد به امتناعه عن اسماع وجهة نظره للمحكمة بصورة او بأخرى ، وتقديم المذكرات المضادة وتأسيس موقفه ، لإن هذا الطرف لو واجه المحكمة بالصمت لفهم من ذلك بعد فترة وجيزة بأنه موافقة ضمنية منه على قبول اختصاص المحكمة . وفي جميع القضايا التي اشرنا اليها آنفا لم يتأخر الطرف المدعى عليه في رفض اختصاص المحكمة والدفاع عن موقفه ، غير انه يلزم أن يستمر هذا الدفاع في جميع مراحل الدعوى ، حتى بعد أن تثبت المحكمة اختصاصها . وقد اعتبرت المحكمة (٧٠) نكوص ايسلندا عن المثول أمام المحكمة في مرحلة تحديها لاختصاص المحكمة يخالف المادة ٢/٦٢ من لائحتها حيث طلب منها ان تدافع بالقانون والواقع عن دعوى عدم اختصاصها .

فعدم مثول الطرف المدعى عليه ، أو عدم دفاعه عن قضيته يعطي الطرف المدعي فرصة ورخصة في ان يطلب من المحكمة ان تفصل في الامر لصالح دعواه . وفي القضايا المشار اليها ، بما في ذلك قضية بحر ايجه ، طالب ممثلو الدول المدعية ان تفصل المحكمة في النزاع لصالحهم وفقا للفقرة الأولى من المادة ٥٣ من النظام الاساسي .

واكدت المحكمة في هذا الصدد بمناسبة قضيتي المصايد (٧١) وأسرى الحرب الباكستانيين (٧٢) أنها ملزمة لكي تبحث هذا الطلب بأن تبادر الى التثبت من اختصاصها قبل أن تبحث جوهر النزاع .

فاذا ثبت ان للمحكمة اختصاصا في نظر الدعوى الأصلية ، فهل يمكن للمحكمة ان تستجيب لطلب المدعي في مرحلة الاختصاص ، للفصل لصالحه ؟. هذا السؤال طرحته المانيا الاتحادية في بداية المرافعات الشفوية في قضية المصايد في ١٩٧٣/١/٨ (٧٤) .

والراجح انه لا يحق للمحكمة أن تستجيب لطلب المدعي هذا الا اذا امتنع الطرف الآخر عن المثول ، أو تقديم المذكرات أو الدفاع عن قضيته في مرحلة جوهر النزاع فقط (٧٥) ، حيث تكون المحكمة قد تأكدت من اختصاصها. ويترتب على ذلك بمفهوم المخالفة انه لا يجوز تطبيق المادة ٥٣ في مرحلة طلب الاجراءات التحفظية كما طلبت اليونان في قضية بحر ايجه ، وباكستان في قضية أسرى الحرب ، وبقية القضايا الاخرى ، كما لا يجوز تطبيقها في مرحلة بحث الدفوع (أو الاعتراضات) الأولية (٧٦) . وسبب ذلك واضح ، هو ان

المحكمة وهي تبحث طلب اتخاذ أجراءات تحفظية لم تكن قد تأكدت بعد من اختصاصها في نظر الدعوى الأصلية ، وان كانت لديها درجة معقولة من الاعتقاد بثبوت هذا الاختصاص ، وكذلك الحال بالنسبة لمرحلة الاعتراض الاولية حيث تكون المحكمة بصدد بحث اختصاصها .

والواقع أن فقه المحكمة منذ انشائها قاطع في الدلالة على ما قدمنا من تفسير لشروط انطباق المادة ١/٥٣ ، التي لم تنطبق الا في قضية واحدة حين رفضت المحكمة دفع البانيا بعدم اختصاصها في تحديد مبلغ التعويض المستحق لبريطانيا كما ذكرنا . وكانت المحكمة قد اثبتت اختصاصها من قبل ، بل واصدرت الحكم في موضوع النزاع . ولما طلبت انجلترا تطبيق المادة ١/٥٣ لعدم وجود وكيل عن البانيا ، استجابت المحكمة وفصلت في الدعوى مباشرة دون الدخول في الاجراءات التي يقتضيها وجود الوكيل . فهل مجرد اختصار الاجراءات يعد ميزة للطرف المدعي ضد صالح الطرف المدعى عليه جزاء عدم تعيينه لوكيل عنه ؟.

الواضح أن المادة ٥٣ بفقرتيها يكتنفها الغموض . فليس واضحا ما تقصد اليه من النص على أن تفصل المحكمة في القضية لصالح دعوى المدعي ، علما بأن هذا الفصل يتم بعد التثبت من اختصاص المحكمة ، ومن أن هذه الدعوى مسنودة تماما في الواقع والقانون فأين الميزة اذن للمدعي ، وأين الجزاء للمدعى عليه ؟.

ولذلك يبدو لنا صحيحا ما ذهب اليه القاضي الفرنسي جروس في رأيه المعارض في قضية التجارب النووية ١٩٧٣ (٧٧) ويوافق بعض الكتاب على ذلك ايضا (٧٨) .

واخيرا تقضي المادة ٨/٦٦ (٧٩) من لائحة الاجراءات المعدلة بأن المحكمة لا تتخذ اجراءات تحفظية الا بعد أن تتيح للاطراف امكانية اسماع ملاحظاتهم بشأن هذا الموضوع . وواضح من النص أن المحكمة حرصا منها على الاحاطة بجميع عناصر الموقف وبجميع الظروف ، وهي بصدد اتخاذ اجراءات تحفظية، استلزمت تمكين الاطراف من الادلاء بملاحظاتهم سواء كان مدعيا أو مدعى عليه . والاصل في هذا الحكم ان هذا العمل من قبل المحكمة الزام عليها لا يستقيم حكمها بغيره ، على اساس أن المدعي يقدم جميع البيانات التي تقنع المحكمة بطلبه . وهذا أمر بدهي ، ولا يعتقد أن النص قصده على وجه الخصوص . ومن ناحية اخرى ، فلا يعتقد أن النص قد قصد ايضا الى شل يد المحكمة اذا لم يقدم الطرف المدعى عليه ملاحظاته . وليس في النص كما هو واضح ، ما يشير الى اهمية مثول ذلك الطرف امام المحكمة ، وتعيين ممثل

او وكيل . ومعلوم ان الملاحظات التي يجب تقديمها ، يمكــن ارسالها طــى رسالة للمحكمة من جهة لها حق التحدث باسم الدولة المدعى عليه كوزيــر الخارجيـــة .

وقد اشارت المحكمة في جميع المناسبات الى ان عدم حضور المدعــى عليه لا يعد بذاته عائقا امام بحث المحكمة للاجراءات التحفظية . لكن المحكمة لم تشر الى ماذا كان عدم تقديم الملاحظات يستوي مع عدم الحضور ، وهل يقعدها عن اتخاذها ، أم يبرر الاسراع باتخاذها ؟.

والنص المتقدم يقدم فرصة للطرف المدعى عليه بما يمكن ان يعد ضمانة من ضمانات الدفاع ربما يكون لها اثر في عدول المحكمة عما تعتزم اتخاذه من اجراءات . كما لا يمكن ان يفهـــم من النص انه يلزم ذلـــك الطرف بتقديم ملاحظاته (٨٠) بحيث يعد نكوصه في هذه الحالة مبررا للطرف المدعي لمطالبة المحكمة بتطبيق المادة ٥٣ . ذلك ان الظاهر واصلح من منطوق النص الذي يقرر ان اتخاذ المحكمة للاجراءات التحفظية مشروطة بسبق اتاحتها الفرصة « للاطراف » لابداء ملاحظاتهم ، فاذا أتاحتها ولم يستغلوها ، أمكنها في هذه الحالة المضي في عملها ، واتخاذ الاجراءات التي تراها ، هذا فضلا عن أن المادة ٥٣ لا تنطبق ، كما قدمنا ، في حالة الاجراءات التحفظية .

واخيرا يجب ان نميز امتناع حضور أحد أطراف الدعوى متعمدا ومنكرا لاختصاص المحكمة ، وبين شمول القضية لأكثر من طرف ، وحرمان احـــد الأطراف ذوى المصلحة الحقيقية في الدعوى من ادخاله طرفا فيها . ونسوق مثالين على ذلك . ففي قضية الذهب المهرب من روما عام ١٩٤٣ ، ونظـــرا لتغيب البانيا ، وهي طرف اساسي مدعى عليه ، قالت المحكمة عام ١٩٥٤ انها لن تنظر النزاع دون موافقة البانيا . ومن ناحية أخرى رفضت المحكمة حجة أطراف الدعوى الآخرين بأنه كان يمكن لالبانيا الحضور لو أرادت ، ومن ثم فعدم حضورها لا يجب أن يمنع المحكمة من الفصل في حقوق الأطـــراف

وهكذا اظهرت المحكمة استحالة سير الدعوى بدون البانيا . بل مضت تقول ان قرارها في هذه القضية لا يمكن ان يكون لهذا السبب ملزما لا للدول الثالثة ، ولا للاطراف أنفسهم (٨١) . وقال القاضيان ريد ومنير في آرائهمـــا الانفرادية ان نظر القضية بدون حضـــور البانيا لا يتفق مـــع نظام المحكمة ، ويشكل مبررا لعدم قبول الدعوى .

وفي قضية شمال الكاميرون عام ١٩٦٣ لم يرد ذكر الاتحاد النيجيري في الطلب ، ولـــم يشترك في اجراءات القضية رغم كونـــه طرفا أساسيا في النزاع . ورغم أن المحكمة لم تتمكن من فحص هذه النقطة لأنها رفضت قبول الدعوى اصلا لأسباب أخرى ، الا أن القاضي فيتزموريس اشار الى أوجه الشبه بين قضية الذهب ، وتلك القضية من هذه الزاوية . (٨٢)

المبحث الرابع : الاجراءات المؤقتة التي تتخذها المحكمة ومجلس الامن

لجأت اليونان الى كل من المحكمة ومجلس الأمن في وقت واحد . وقد فهم بعض القضاة ، مثل قاضي اليونـــان المؤقت . والقاضـــي السوري صلاح الدين الطرزي ، أن المحكمة استندت من ضمن أسباب رفضها اتخـــاذ الاجراءات التحفظية ، الى تداخـــل اختصاص المحكمـــة والمجلس . ولذلك سنخصص هذا المبحث لدراسة هـــذه النقطة بالاضافة الـــى المقارنة بـــين الاجراءات المؤقتة التي يتخذها كل مـــن المجلس والمحكمة ، ومـــا اذا كانت اجراءات المجلس تصلح بديلا من الوجهة القانونية عن اجراءات المحكمة .

تتخذ المحكمة وفقا للمادة ٤١ من نظامها الأساسي الاجراءات المؤقتة او التحفظية للمحافظة على الوضع الراهن لحين صدور حكمها النهائي في موضوع النزاع . وهذه الاجراءات تبلغ لمجلس الأمن فور اتخاذها ، كما تبلغ لأطراف النزاع . وقد اعتبرنا هذا الابلاغ احد الأدلة على أن مجلس الامـــن يمكنه التصرف وفقا للمادة ٢/٩٤ من الميثاق اذا لم يمتثـل الطرف الموجهة ضده هذه الاجراءات لما تقتضيه .

والمجلس هو الآخر يمكنه وفقا للمادة ٤٠ من ميثاق الأمـــم المتحدة ، اتخاذ اجراءات مؤقتة لمنع تفاقم الموقف . وهذه الاجراءات قد يتخذها المجلس وهو بصدد حالة عدم امتثال احد الأطراف للاجراءات المؤقتة التـــي قررتها المحكمة ، باعتبار أن الاجراءات التي سيتخذها جزءا من جهود أو من تحركه في اطار المادة ٢/٩٤ التي نرى انها قد تتصاعد الىحد استخدام مختلف الانواع القسر ، بالاضافة الى الوقف والطرد لا لعدم الامتثال بذاته ، وانما لأن عدم الامتثال يشكل في تقديره احد العوامل الواردة في المادة ٣٩ من الميثاق التي تمكنه من التصرف بهذه الصورة .

على أن اجراءات المجلس قد تعد بديلا عن اجراءات المحكمة ، وهذا ما حدث الى حد ما عندما لجأت اليونان في وقت واحد الى كل من المحكمـــة ومجلس الامن طالبة من الاولى اتخاذ اجراءات تحفظية قبل تركيا ، وراغبة

الى مجلس الامن في أن ينظــر الموقف المتدهور بــين تركيا واليونان بسبب النشاط الكشفي التركي في مناطق بحر ايجه المتنازع عليها بينهما .

وقد اصدر مجلس الامن قراره رقم ٣٩٥ بتاريخ ١٩٧٦/٨/٢٥ اي قبل ان تنتهي المحكمة من بحث طلب اليونان باتخاذ اجراءات تحفظية (٨٣) ناشد فيه الجانبين عمل كل ما بوسعهما لتخفيف التوتر بينهما في منطقة النزاع ، بحيث يسهل اجراء مفاوضات مباشرة حول خلافاتهما ، والتوصل الى حلول يقبلانها . وذكر المجلس الجانبــين بأحكام التسوية السلميــة في الميثاق ، وبضرورة احترامهما للحقوق والالتزامات الدولية المتبادلة وتفادي كل ما من شأنه تفاقم الموقف . وقد أشارت المحكمة الــى الطبيعة الملزمة لتوجيهات المجلس هذه في شأن هذا النزاع بالذات ، اي أنها اعتبرت قرار المجلس وما تضمنه من اجراءات مؤقتة ، بمثابة بديل عن الاجراءات التي يجب أن تبحث اتخاذها ، وان كان التفسير الرسمي الذي قدمته المحكمة في هذا الشأن (٨٤) هو أن القرار ، ورضا الطرفين به ، قد خفف من حدة الموقف بحيث لم يعد من الضروري ان تبحث المحكمة اتخاذ اجراءات من جانبها .

ومن السهل ان نتصور قيام المجلس باتخاذ اجراءات مؤقتة كجزء من تحركه في نطاق المادة ٢/٩٤ وهو يسعى الى حمل الطرف الرافض علــى الاذعان لأحكام المحكمة أو أوامرها التحفظية . لكن مــن النادر ان تحــل اجراءات المجلس محل اجراءات المحكمة ، اذ الثابت أن عرض قضيتهما على جهازين في المنطقة أحدهما قضائي ، والآخر سياسي ، للفصل في جوانبها المختلفة في نفس الوقت ، هو أول سابقة من نوعها وليس في الميثاق أو نظام المحكمة ما يمنع من ذلك . كما ان دافع اليونان الى ذلك هو ولا شك فزعها من تدهور الموقف وعدم رغبتها في الدخول في حرب مع تركيا لهذا السبب . غير انه لا يتصور عملا ان تصدر كل من المحكمة والمجلس اجراءات مؤقتة في نفس الوقت رغم اختلاف طبيعة الجهازين ، وطبيعة جوانب النزاع المعنيين بها ، وان امكن أن نتصور ان يصدر كل منهما في أوقات مختلفة الاجراءات المؤقتة في شأن نفس الموقف .

غير انه وان لم يكن ثمة ما يمنع من عرض نفس النزاع على كل مــن المحكمة والمجلس ، الا ان ذلك قد يكون متعذرا في بعض الأحوال اذا كان أحد الأطراف قد قبل الاختصاص الالزامي للمحكمة ، وأدرج في تصريح القبول تحفظا يقضي بعدم اختصاص المحكمة في نزاع يعرضه الطرف الآخر علــى مجلس الامــن أيضا . مــن ذلك ما يقضــي به التحفظ الاسترالي بتاريخ

١٩٥٤/٢/٦ من ان الحكومـة الاسترالية تحتفظ بحقهـا في وقف أجراءات القضية في المحكمة بصدد اي نزاع يكون تحت نظر مجلس الامن ، على أن تخطر بنيتها في ذلك في غضون عشرة أيام من تاريخ بدء هذه الاجراءات ، والا تزيد فترة الوقف عن ١٢ شهـرا وقد تطول عن ذلك باتفـاق الاطراف ، أو حسبما يقرر مجلس الامن . وقـد أودعت دول كثيرة تحفظـا مماثلا منهـا النمسـا ، بلجيكا ، أمريكا ، بوتسوانا ، كمبوديا ، كندا ، فرنسا ، جامبيا ، الهند ، اليابان ، كينيـا ، مالاوي ، مالطـة ، موريشيوس ، هولنـدا ، نيوزيلاندا ، السـودان ، باكستان ، سويسرا ، تركيا ، انجلترا . (٨٥) وقد لقى هذا التحفظ نقدا شديدا من بعض الكتاب . وهو على أية حال لا يمكن ان يعوق مجلس الامن عن النهوض بواجبه اذا دعته الظروف الى ذلك . وكانت تشكل تهديدا للسلم الدولي ، حتى لو كان النزاع قيد نظر المحكمة ، حيث لا يمكن التكهن مستقبلا بتوقيت الاجراءات القضائية والسياسية ، ولا يمكن تفادي التنازع الايجابي في الاختصاص بين المجلس والمحكمة حسبمـا قال القاضي الفاريز في قضية تأميم شركة البترول الانجلو ــ ايرانية (٨٦) .

لكل هذه الملابسات رأينا ان نخصص هـذه الجزئية الموجزة مـن الدراسة ، لبحث الفرق بين الاجراءات المؤقتة في المحكمة ومجلس الامن :

اولا : في المحكمة ، تتخذ الاجراءات المؤقتة ، لحين صـدور الحكم النهائي . وفي المجلس ، تتخذ الاجراءات المؤقتة كخطوة سابقة على اجراء آخر يتخذه المجلس تجاه الموقف وهـو اصدار التوصيات أو اتخـاذ قرار بالاجراءات المنصوص عليها في المادة ٣٩ اي تقرير أن الموقف يتطلب تطبيق اجراءات القسر .

ثانيا : تستهدف اجراءات المحكمة صيانة حقوق أطراف النزاع والمحافظة على الوضع الراهن ومنع تفاقم النزاع أو توسيع نطاقه ، حتى يسهل تنفيذ الحكم النهائي . اما اجراءات المجلس فتهدف الى منع تفاقم الموقف حتى لا يتهدد السلم والامن الدوليين وكي يتم تجميد الموقف لاتاحة الفرصة لجهود التسوية ، كما يسترشد المجلس بسلوك الاطراف ازاءها وهو يبحث الاجراءات اللاحقة .

ثالثا : تتخذ المحكمة الاجراءات المؤقتة بنـاء على طلب احـد اطراف النزاع وبشرط اثارة المادة ٤١ من النظام الاساسي . ولذلك عندما رفضت البرتغال اثارة هذه المادة وطلبت من المحكمة اتخاذ اجراءات مؤقتة ، رفضت المحكمة طلبها لهذا السبب (٨٧) ، وكان ذلك في قضية حـق المرور عبر الاقليم الهندي (قضية جوا الشهيرة عام ١٩٥٧) .

اما المجلس ، فانه يتخذ الاجراءات المؤقتة حسب تقديره للموقف ، وليس ملزما بالاشارة الى المواد التي استند اليها من الميثاق (٨٨) على خلاف المحكمة التي رفضت ان تبحث طلب استراليا باتخاذ اجراءات مؤقتة ضد فرنسا في قضية التجارب النووية على اساس المادة ٣٣ من الاتفاق العام لعام ١٩٢٨ حتى لا تتعرض الى البحث في مدى سريان هذا الاتفاق . لقد خيرت استراليا بين اي الاساسين تريد اي المادة ٣٣ ، أم المادة ٤١ من النظام ، حيث اختارت الأخيرة .

رابعا : المجلس قد يدعو الأطراف المعنية للنزول على الاجراءات المؤقتة ، وقد لا يرى ضرورة لذلك . اما المحكمة ، فرغم ان اتخاذها للاجراءات المؤقتة يعد سلطة استثنائية لها حق تقرير الحالات التي تتخذ فيها متى توفرت الظروف المبررة لاتخاذها وفق تقديرها ايضا ، الا انها ملزمة باتخاذها متى توفرت هذه الظروف . والمجلس يأخذ في اعتباره وهو يدعو الأطراف لاتخاذ الاجراءات المؤقتة أنهم قد لا ينفذون هذه الاجراءات مما سيكون احد عوامل وزنه للموقف وهو يفكر في اتخاذ الخطوة التالية (٨٩) . اما المحكمة فلا يعنيها من أمر تنفيذ الاجراءات المؤقتة شيئا ، بل ولم يحدث ان اشارت فيما بعد الى عدم امتثال احد الاطراف لها وهي تبحث موضوع النزاع الأساسي .

خامسا : لا تنظر المحكمة في طلب الاجراءات المؤقتة الا اذا قدم مباشرة من صاحب الشأن ، بينما يمكن لغير اطراف الموقف ان ينبهوا المجلس الى خطورته (الدول الاعضاء ــ الأمين العام ــ الجمعية العامة) والمحكمة تنظر في طلب الاجراءات المقترحة ، وقد تعدلها ، بل قد تقترح غيرها .

سادسا : لا تؤثر اجراءات المجلس او المحكمة على حقوق الاطراف المتنازعة او دعاواهم ، او مراكزهم . وبينما لا تثور بالنسبة للمجلس مشكلة اختصاصه في نظر الموقف ، فان المحكمة كما هو معلوم لا يمكنها اتخاذ الاجراءات المؤقتة قبل ان تقرر ان هناك احتمالا معقولا بامكانية اختصاصها في بحث النزاع الأصلي .

سابعا : الاجراءات المؤقتة التي يقررها المجلس قد تصبح اساسا لتسوية النزاع دون حاجة الى عمل آخر . اما الاجراءات التي تقررها المحكمة فلا بد ان تكون جزءا من عملية الحكم النهائي في النزاع .

ثامنا : تتفق اجراءات المجلس والمحكمة في ان الكتاب قد اختلفوا حول قوتهما الملزمة ، فمن قائل بالزامهما ومن قائل بخلوهما من طابع الالزام .

واسباب ذلك بالنسبة لاجراءات المحكمة كما أوضحنا ، هو صياغة المادة ٤١ من النظام الاساسي التي تستخدم في فقرتها الاولى كلمة يشير أو يقترح ، وتستخدم كلمة « الاجراءات المقترحة » في فقرتها الثانية . وبالنسبة لاجراءات المجلس ، ثار الشك حول القوة الملزمة لاجراءاته وفقا للمادة ٤٠ من الميثاق لأنها تستخدم عبارة « يدعو » الأطراف . ولم ير البعض في هذه الدعوة طابع الالزام (٩٠) .

المبحث الخامس : العلاقة بين تعيين القاضي الوطني وبين اختصاص المحكمة

في رايه الانفرادي في قضية بحر ايجه (٩١) ، قال القاضي السوفيتي مورزوف أنه ليس من حق المحكمة أن تنظر في مسألة تعيين قاض مؤقت وفقا للمادة ٣/٣١ من نظام المحكمة ... قبل أن تتثبت من انعقاد الاختصاص لها بموجب المادتين ٣٦ ، ٣٧ من النظام .

وفي قضية التجارب النووية ، قالت فرنسا أن المحكمة لا اختصاص لها ، ومن ثم يصبح تعيين استراليا قاض وطني ، مسألة غير واردة .

ففي القضيتين المتقدمتين اثيرت لأول مرة في تاريخ المحكمة مسألة العلاقة بين اختصاص المحكمة وبين حق المحكمة في النظر في تعيين القاضي الوطني .

والطعن في صحة اختصاص المحكمة يلقى شكوكا متباينة على عدد من المسائل اهمها سلطة المحكمة في النظر في اتخاذ اجراءات تحفظية ، ومسألة شطب القضية من جدول اعمال المحكمة ، والامتثال للاجراءات التحفظية ، ومدى سلامة امتناع المدعى عليه من ان يمثل أو يظهر أمام المحكمة .. الخ . فما هي العلاقة اذن بين كون المحكمة مختصة من عدمه ، وبين تعيين القاضي الوطني وما وضع هذا القاضي من الناحية القانونية ، وما مدى جدوى نظام القاضي الوطني ؟

تضم هيئة المحكمة ١٥ قاضيا ينتخبون من قبل الجمعية العامة ومجلس الأمن (٩٢) ، من المشهود لهم بالكفاية والنزاهة والتفقه في القانون الدولي (٩٣) . وحرصا على توفير الحيدة اللازمة لعملهم احاطهم نظام المحكمة بعدد من الضمانات اللازمة لهذا الغرض (٩٤) .

فنظام المحكمة حريص على توفير عاملين هما الكفاية والنزاهة . ولكنه رغبة منه في توفير عامل ثالث هو فعالية المحكمة وتيسير مهمتها ابتدع نظام القاضي الوطني أو المؤقت في أحوال المنازعات ، ثم اباحه في حالات طلب الراي الاستشاري منذ عام ١٩٣١ بشرط ان يكون موضوع الافتاء معتبرا

مسألة قانونية لم يفصل فيها بعد بين طرفين أو أكثر (٩٥) . ولكن لم يعمل في هذا الحكم الا عام ١٩٧٥ في قضية الراي الاستشاري الخاص بالصحراء الغربية (٩٦) . وقد حاولت جنوب افريقيا الاستفادة منه بمناسبة الراي الاستشاري حول الآثار القانونية المترتبة على استمرار وجود جنوب افريقيا في ناميبيا عام ١٩٧١ ، ولكن المحكمة رفضت هذا الطلب لانه في نظرها لم يستوف الشرط المشار اليه (٩٧) .

اما في احوال المنازعات . فقد اجاز نظام المحكمة (٩٨) أن يجلس قضاة من جنسية احد اطراف الدعوى للنظر في قضيته المعروضة على المحكمة ويجوز لكل من اطرافها الآخرين ان يختار قاضيا آخر للجلوس في المحكمة ، ويجب أن يكون هذا القاضي المؤقت مستوفيا لنفس المؤهلات المطلوبة لقضاة المحكمة ويتمتع مثلهم بالحصانات والامتيازات الدبلوماسية ويتقاضى مكافأة عن فترة عمله في المحكمة ويحسب صوته عند احتساب اصوات القضاة لاصدار الحكم .

وليس في نظام المحكمة اية اشارة الى وجود علاقة مباشرة بين تعيين القاضي المؤقت وبين اختصاص المحكمة ، الا ان المسألة يجب أن تفهم على وجه آخر . فاذا اعتبرنا أن اختصاص المحكمة هو حجر الزاوية في كل شيء ، ابتداء من اجراءات الدعوى حتى صدور الحكم النهائي ، كانت العلاقة بين هذا الاختصاص وهذا التعيين واضحة على اساس أن تعيين هذا القاضي من متطلبات سير الدعوى وتيسير عمل المحكمة من حيث أن هذا القاضي يمكنه أن يوضح لزملائه ما يتعلق بالنظام القانوني بدولته حين تكون طرفا في الدعوى ، وهذا فيما يقول دعاة هذا النظام ، لازم لحسن ادارة القضاة
في الدعوى ، وهذا فيما يقول دعاة هذا النظام ، لازم لحسن ادارة القضاء
نظرا لتباين النظم والمدنيات .

أما اذا نظرنا للامر من زاوية اخرى وهي أن الشك لا يثور بابتداء حول وجود نزاع من عدمه أو حول صفة المتقاضين وأهليتهم ، مرورا بالدفوع الأولية ، فالاختصاص ثم الجوهر ، فان هذا الشك لا يحول دون قيام الاجراءات من الناحية القانونية . وللمحكمة أن تفصل في ذلك ، فاذا هي بادرت الى ذلك منذ البداية لم تتكون القضية أصلا ، ولا يكون طلب الشاكي او المدعي ، كما قال القاضي موروزوف منشئا للقضية . أما اذا سارت المحكمة في بعض الاجراءات حتى لو لم تكن فعلا مختصة ، أو بينت ذلك فيما بعد ، فليس ثمة ما يمنع من صحة تعيين القاضي المؤقت . ولم يحدث ان رفضت المحكمة تعيين قاض مؤقت لسبب واحد هو عدم اختصاصها ، وانما كان سبب الرفض دائما هو أن قضية المدعي مشتركة مع قضية دولة

اخرى ممثلة في المحكمة (٩٩) . فالتعيين حق لطرفي أو أطراف النزاع ، وللمحكمة حق القبول والرفض (١٠٠) .

وليس من الضروري أن يكون القاضي المؤقت من رعايا الدولة المعنية، فقد عينت البانيا قاضيا تشيكيا في المرحلة الأولية في قضية قناة كورفو عام ١٩٤٨ ، وعينت هندوراس ايطاليا ونيكاراجوا قاضيا كولومبيا في نزاع الحدود بينهما عام ١٩٦٠ في القضية الشهيرة بحكم تحكيم ملك اسبانيا عام ١٩٠٦ . وعينت اثيوبيا وليبريا معا قاضيا مشتركا نيجيري في قضيتهما عام ١٩٦٠ ضد جنوب افريقيا بشأن جنوب غرب افريقيا . وعينت الدانمارك وهولندا قاضيا مشتركا في قضية الجرف القاري لبحر الشمال عام ١٩٦٩ . كما عينت المغرب قاضيا من ساحل العاج في قضية الراي الاستشاري بشأن الصحراء الغربية عام ١٩٧٥ (١٠١) .

ويمكن للدولة الواحدة ، حسبما يذكر د. الغنيمي (١٠٢) ، أن تعين قاضيين ، مثلما فعلت البانيا حين اجلست في قضيتها قاضيين من تشيكوسلوفاكيا . والمعقول انهما جلسا في مراحل مختلفة من النزاع ، ولا ولا يتصور أن يجلسا في وقت واحد . وقد اكد روزين ذلك (١٠٣) . ولطرفي النزاع ان يعينا قاضيين عنهما . ولم تتخلف الدول عن تعيين قضاه مؤقتين الا في حالة واحدة بمناسبة الراي الاستشاري اليوناني التركي عام ١٩٢٨ بشأن تفسير اتفاقية تبادل السكان لعام ١٩٢٦ . وفي حالة تدخل دولة ثالثة في القضية ، يتوقف حقها في تعيين قاض مؤقت على ما اذا كان تدخلها بقصد تقديم الدفاع عن راي مستقل ، ام أنها تؤيد طرفا أو آخر ، كما يعتمد على طبيعة المصالح التي يستهدمها هذا التدخل .

والمساواة ليست مطلقة بين القاضي المؤقت والقاضي العادي داخل المحكمة فيؤخذ صوت الاول في القضية اولا ، كما انه لا يحتسب من ضمن النصاب القانوني الواجب توفره للانعقاد الصحيح للمحكمة وهو تسعة قضاة (١٠٥) .

تقدير نظام القاضي المؤقت :

يسوق مؤيدو هذا النظام الحجج التالية (١٠٦) :

١ ـ يكفل تمثيل المدنيات والنظم مما يسهل عمل المحكمة .

٢ ـ ان تمثيل الدولة المتنازعة بقاض يطمئن الراي العام فيها الى المحكمة ويجعل هذه الدولة اكثر استعدادا لقبول ما تصدره من أحكام .

٣ ــ كثيراً ما خالف القضاه ألوطنيون آراء دولهم لوجه العدالة . من ذلك تأييد القاضي الانجليزي في منازعة لاسكا لصالح الولايات المتحدة ، ومخالفة القاضي أنزيلوتي راي حكومته الايطالية في قضية ومبلدون ، واتفق القاضي الفرنسي مع راي اغلبية المحكمة ضد موقف حكومته في قضية مراسيم الجنسية في تونس ومراكش . ويفسر روزين هــذا الموقف من جانب هؤلاء القضاه بحرصهم على سمعتهم الدولية مراعاة ضمائرهم في اداء واجبهم .

ورغم ذلك ، فقد ثار الشك منذ فترة طويلة حول جدوى هذا النظــام سواء بالنسبة للمحكمة ، او لنظام العدالة نفسه ، وجرت مناقشات مطولة داخل لجنة الفقهاء التي شكلها مجلس العصبة لمراجعة نظام المحكمة عــام ١٩٢٩ ومحاولة الغاء نظام القاضي الوطني ، ولكنها اقترحت في النهاية عدم المساس به (١٠٧) . وهذه النتيجــة انتهت اليها ايضا لجنــة الفقهاء خلال انشاء الامم المتحــدة عام ١٩٤٥ (١٠٨) استنادا الــى اصالة النظام منــذ مونتسكيو من ناحية على حد قول القاضي ماكس هيوبر وكذلك بسبب تعقد نظام القضــاء الدولي ، والطابع السياسي الواضح المرتبط بهــذا النظام ، باعتباره ــ كما قالت اللجنة ــ ضرورة سياسية (١٠٩) .

ولكن قرار اللجنة لم يقنع منتقدي نظام القاضي الوطني الذين يرون انه يسوي بين القاضي الوطني ، والقاضي العادي في المركز القانوني رغــم اختلاف الوضع بينهما حيث ينتخب الثاني ، ويمنع من الاشتغال بأعمال تمس نزاهته وحيدته ، بينما يعين الاول من قبل دولته ، وممثلا لمصالحها ومؤيدا لهذه المصالح مما يخل بقاعدة اساسية في القضاء وهي وجوب الا تكون الدولة حكما في قضيتها (١١٠) . وفي العام ١٩٥٤ ، أفاد مجمع القانون الدولي أن هذا النظام ، ان تعذر الغاؤه ، فمن المرغوب فيه أن يخضع تعيين القضاة المؤقتين لضمانات تقترب من تلك التي تحكم عملية انتخــاب القضــــاة العاديـــين .

الحواشي

(١) راجع في وصف الموقف المتأزم الذي سبق تقديم اليونان لطلب اتخاذ الاجراءات التحفظية :
Charles Rousseau, Revue Générale de Droit International 1976 B, pp. 1252 - 53.

(٢) I. C. J. Reports, "Aegean Sea Continental Shelf case" (Greece V - Turkey) request for the indication of interim measures of protection, order, September 1976, p. 4.

(٣) المألوف أن تطلب الدولة المدعية من المحكمة ان تتخـذ الاجراءات التحفظية قبـل الدولة الاخرى ، ولكن المحكمة تضمن أمرها اجراءات للطرفين كما هو الحال في قضية المصايـد الايسلندية ١٩٧٣ .

(٤) **المرجـع السابق** ، ص ٥

(٥) قدرت المحكمة أن عدم الحضور لا يعد بذاته عائقا في سبيل تقريـر الاجراءات التحفظية . انظر الفقرة ١٣ من حكم المحكمة في المرجع السابق ص ٧ . وستعالج هذه النقطة في ثنايا الدراســة .

(٦) **المرجــع السابـق** ص ٨ .

(٧) ستناقش هذه الاسانيد في دراسة لاحقــة .

(٨) هذه الاضرار هي المساس بحقوق السيادة المدعاة في منطقة النزاع ، وان الكشف الزلزالي يهدد حق اليونان المطلق في الحصول على المعلومات المتعلقة بوجود ثروات طبيعية وكمياتها وأماكن تواجدها ، ومن شأن اذاعة هذه المعلومات بدون ترخيص من اليونان أن يسيء الى مركزها التفاوضي مع راغبي استغلال هذه الثروات في المستقبل ، والاضرار بحقوقهـا السيادية في مجال تخطيط سياستها القومية للطاقة . **المرجع السابق** ، ص ٩ .

(٩) **نفس المــرجــع** ص ٣٢ .

(١٠) اتفق خمسة من هؤلاء القضاة مع رأي الاغلبية لاسباب تختلف عما اعتمد عليها حكمهم ، وضمنوها آراءهم الانفرادية وسنشير اليها في ثنايا الدراسة .

(١١) عارض القاضي السوفيتي موروزوف في حق المحكمة في النظر في تعيين هذا القاضي قبل أن تبحث اختصاصها في نظر النزاع الاصلي . راجع رأيــه الانفرادي ص ٢١ **المرجع السابق** وانظر لمناقشة هذا الرأي المبحث الخامس .

(١٢) بالانجليزيــة : Provisional or interim measures of protection
وبالفرنسيــة : Méasures conserva- toires, provisoires
ولا فرق بين المصطلح في اللغتين ولذلك سنستخدم كلا منهما دون تميز .

(١٣) يستخدم النص الانجليزي كلمة (Forthwith) بينما يستخدم النص الفرنسي كلمــة Immediatement) ويلاحظ أن الاجراءات المؤقتة تبلغ فور اتخاذها الى الاطراف

ومجلس الامن بينما يتلى حكم المحكمة النهائي في جلسة علنية بحضور الوكلاء .
وفقـا للمادة ٥٨ من النظام الأساسي .

(١٤) راجع صور الدفع بعدم قبول الدعوى :
GREIG, International Law, London 1970, pp. 516 - 519

(١٥) فقد اصر القاضيان بتران وجروس في قضية المصايد عام ١٩٧٣ على منح الاولوية المطلقة لبدء مسألة قبول الدعوى ، وكان ذلك هو رأي القاضي فيتزموريس ايضا الذي رأى أنها تسبق بحث الاجراءات المؤقتة ، في قضية شمال الكميرون .
انظر ذلك وموقف المحكمة الدائمة من هذه المسألة في قضية الأمير فون يليس عام ١٩٣٣ بين ألمانيا وبولنـدا :
M.H. Mendelson, "Interim measures of protection in cases of contested jurisdiction" B.Y.I.L. 1972 - 73, pp. 267 - 268, 293 - 295, 317.

(١٦) J. C. J. Reports 1976, op-cit., p. 22.

(١٧) أنظر المادة ٣/٦٦ من لائحة المحكمة وأنظر أيضا جريج ، مرجع سابق ص ٥١٤ ومـن مؤيدي هـذا التفسير أيضـا .
Peter Goldsworthy, "Interim measlres of protection", A.J.I.L. vol. 68, No. 2, 1974, p. 261, Note 12

(١٨) أنظر مقـال
W. Becketts, "Decisions of the Permanent Court of Inter-Justice on Points of Law and Procedure of General Application," B.Y.B.I.L., 1930, p. 48.

(١٩) المادة ٤/٦٦ من اللائحة .

(٢٠) المادة ٥/٦٦ .

(٢١) كما فعلت المحكمة في قضية التجارب النووية ١٩٧٤ بعـد أن قررت أن تعهـد المسئولين الفرنسيين بوقف التجارب النوويـة واطمئنانها الى قيمة هذا التعهد يعـد استجابة لطلب استراليا ويجعل الاجراءات التحفظية السابق اتخاذها بلا جدوى . وفي قضية الأمير فون يليس قدرت المحكمة أنها ليست بحاجة الى نظر امكانية اتخاذ اجراءات تحفظية ، بعد أن اعلنت المانيا رضاها عن انهاء بولندا للاجراءات محل الشكوى .

(٢٢) مثال ذلك قضية البترول الايراني فقد كان توقع المحكمة لاختصاصها في نظر الدعوى أحـد الظروف المعنيـة .

(٢٣) أنظر مندلسون ، مرجـع سابق ، ص ٢٦٨ .

(٢٤) وهذا ما قررته المحكمة في قضية البترول الايراني وما انتهى اليه فيتزموريس .
أنظر المرجـع السابق ، ص ٣٠٥ هامش ٣ .

(٢٥) المرجـع السابق ، ص ٣١١ — ٣١٢ .

(٢٦) قدر القاضيان جروس وفورستر في قضية المصايد ١٩٧٣ أن طلب انجلترا استهدف استصدار حكم مؤقت أكثر من رغبتها في استصدار اجراءات مؤقتة وقررا أن ذلك خارج عن اختصاص المحكمـة .
I.C.J. Reports 1973, pp. 99, and 123, 113.

أنظر موقف جروس المماثل في قضية التجارب النووية :
I.C.J. reports 1973, p. 123.

(٢٧) Jean Pierre Cat, "Les affaires des Essais nucléaires (demande en indication des mésures conservatoires) ordonnances du 22 juin 1973, A.F.D.I. 1973, pp 268 - 269.

(٢٩) د. الغنيمي ، التنظيم الدولي (الاسكندرية : ١٩٧٤) ص ٧٣٧ هامش ١ .

(٣٠) بيكيت ، ص ٤٨ — ٤٩ .

(٣١) هـذه القضـايا هي :
The denunciation of the treaty of November 2nd, 1865, between China and Belgium (1927), The Electricity Company of Sofia and Bulgaria case (1939), Anglo-Iranian Oil Co. case (1951), The fisheries jurisdiction case (1972), Nuclear Tests cases (1973).

(٣٢) نقلا عن مندلسون .

(٣٣) **المرجـــع السابق** هامش ٩ ، و ص ٢٩٨ .

(٣٤) **المرجـــع السابق** ، ص ٢٦٨ .

(٣٥) **نفس المرجـــع** ، ص ٢٦٨ .

(٣٦) أنظر ايضـاحات القاضي جردس في قضية التجارب النووية ١٩٧٣ .

(٣٧) Peter Goldsworthy, op. cit., p. 269.

(٣٨) مثال ذلك في قضية الكونت باركوزي ضـد دولة تشيكوسـلوفاكيا عام ١٩٢٧ ذكرها مندلسون ص ٢٦٥ وأنظر موقف محاكم التحكيم تفصيلا على الصفحات ٢٦٤ — ٢٦٦ .

(٣٩) رأى القاضيين بدوي ووينيارسكي في قضية البترول الايراني ١٩٥١ اورده **المرجع السابق** ، ص ٣١٢ هامش ٤ .

(٤٠) انظر تفصيل ذلك في **المرجـــع السابق** ، ص ٢٦٦ — ٢٦٨ .

(٤١) **نفس المرجـــع** ، ص ٣٢١ .

(٤٢) وهذه النتيجة مترتبة على (أ) في المتن وأنظر أيضا **المرجـــع السابق** ، ص ٣١٣ .

(٤٤) **المرجـــع السابق** ، ص ١٦ .

(٤٥) من ذلك القاضي النيجيري الياس الـذي استشهد بحكم المحكمة في قضيـــة كهرباء صوفيا وبلغاريا عام ١٩٣٩ ، **المرجـــع السابق** ، ص ٢٨ . ويلاحظ أن المحكمة رفضت اتخـــاذ الاجراءات التحفظية في قضية جرينلاند الشرقية عام ١٩٣٢ لا لعدم اختصاصها في السعي لمنع تفاقم النزاع ، وانما لاطمئنانها الى نية الطرفين وعزمهما على عدم السماح بتفاقمه . وأنظر أيضا رأي القاضي موسلر المماثل ، ص ٢٦ .

(٤٦) **نفس المرجـــع** ، ص ١٠ — ١١ .

(٤٧) **المرجـــع السابق** ، ص ١٠ فقرة ٣٠ .

(٤٨) حيث اعتبر امكانية اختصـاص المحكمة أحد الظروف التي يمكن للمحكمة اذا توفرت أن تقرر اتخاذ الاجراءات التحفظية **المرجـــع السابق** ص ١٦ واتفق معه موسلر ص ٢٥ وكان قـــد اعتبر هذا الظرف أهمها اطلاقا في تقرير أو رفض اتخاذ الاجراءات التحفظية . انظر رأي أريشـاجا الانفرادي في قضية المصايد ١٩٧٣ .

(٤٩) وانظر ايضا نفس الرأي لدى القاضي الياس في رأيه الانفرادي في تضية بحر أيجه ص ٣٠

(٥٠) رأيه الانفرادي ص ٣٣ ٠

(٥١) رأيه المخالف في المرجع السابق ، ص ٣٨ ٠

(٥٢) راجع راي هيدسون ، وتفسير رئيس المحكمة للضرر غير القابل للاصلاح في تضية نسخ الصين لماهدتها مع بلجيكا ٠ أورده فانوري ، مرجع سابق ، ص ٣٠٠ هامش ٢٦ ٠

(٥٣) رأي القاضي الياس ٠

(٥٤) القاضي المؤقت في نفس القضية ، المرجع السابق ، ص ٣٩ ٠

(٥٥) فانوري ، ص ٣٠٠ ٠

(٥٦) عبر القاضي المكسيكي باديلانرنو في رأيه المخالف في هذه القضية عن اعتقاده بأن الاضرار التي تصيب انجلترا من جراء الرسوم الايسلندي يمكن تعويضهـا ماديا ، ورد بالمرجع السابق ٠

(٥٧) I. C. J. Rep. 1973, p. 105.

(٥٨) Pierre Michel Eisemann, Les effffets de la non-comparition devant la Cour Internationale de Justice" A.F.D.I. 1973, p. 353.

(٥٩) I.C.J., C.R. 73/3, p. 41

(٦٠) ايزمـان ، ص ٣٦٣ ٠

(٦١) مذدلسون ، ص ٣٠٢ ٠

(٦٢) كوت ، ص ٢٥٣ ٠

(٦٣) من هذا الرأي Guyomar أورده ايزمان ص ٣٦٧ ٠

(٦٤) من هذا الراي روزين ، ويؤيده ايزمان ص ٣٦٧ — ٣٦٨ ٠

(٦٥) ايزمـان ، ص ٣٦٩ ٠

(٦٦) الغنيمي ، ص ٧٥٣ ٠

(٦٧) المرجـع السابق ، ص ٧٥٤ ٠

(٦٨) ايزمـان ، ص ٣٦٧ هامش ٧٧ ٠

(٦٩) تنص المـادة ٥٣ علـى مـا يلي :

"1. Whenever one of the parties does not appear before the court, or fails to defend its case, the other party may call upon the court to decide in favour of his claim.

2. The court must, before doing so, satisfy itself, not only that it has jurisdiction in accordance with articles 36 and 37, but also that the claim is well founded in fact and law."

(٧٠) نقلا عن بير كوت ص ٢٥٣ ٠

(٧١) المرجـع السابق ٠

(٧٢) I.C.J. Rep., 1973, p. 330

(٧٣) انظر ايضـا

Peter J. Goldsworthy, "Interim measures of protection, "A.J.L. Vol. 68, No. 2, 1974, p. 267

وانظر أيضا رأيا مخالفا لدان سيوبانو ، مرجـع سابق ، ص ١٨٠ ٠

(٧٥) فانوري ، ص ٣٢٠ ٠

(٧٦) **المرجـع السابق** ، ص ٣٢٢ ونقده لراي مخالف للقاضيين ايشأجا وبنجزون في تضيـة المصايد ، وانظر ايضا ايزمان ، ص ٢٧٣ ، وفانوري أيضـا ص ٣١٩ .

(٧٧) I. C. J. Rep. 1973, pp. 114 - 122.

(٧٨) ايزمان ، ص ٣٦٧ ، وروزين ايضا ، على خلاف رأي جيومار المشار اليه في ايزمان .

(٧٩) "La Cour n'indique des mésures conservatoires qu'après avoir donnée aux possibilité de faire entendre leurs observations a ce su et ..."

(٨٠) فهم البعض مثل فانوري وجيومار أن اخفاق أحد الاطراف في تقديم ملاحظاته يعد خطا أنظر فانوري ص ٢١٩ .

(٨١) George Abi Saab, Les Exceptions Préliminaires dans la Cour Internationale, Paris, Pedone 1967, pp. 156 - 157.

(٨٢) **المرجـع السابق** ، ص ١٥٧ .

(٨٣) صدر أمر المحكمة في هذا الشأن بتاريخ ١٩٧٦/٩/١١ .

(٨٤) I. C. J. Rep. 1976, para 41.

(٨٥) **الموجـع السابق** ، الفقرتان ٤٠ و ٤٢ من أمـر المحكمة .

(٨٦) I. C. J. Yearbook 1970 - 71 (No. 25)

(٨٧) Dan Giobanu, Preliminary objections, Martinus, Nijthoff, the Hague 1975, pp. 55 - 56.

(٨٨) Peter Goldsworthy, op. cit., p. 261.

(٨٩) راجع رسالتنا للدكتوراه ، غـير منشورة بكلية الاقتصـاد ، بجامعة القاهـرة ١٩٧٦ ، وعنوانها « الجزاءات غير العسكرية في الامم المتحدة » ص ٢٠٤ وما بعدها .

(٩٠) تفصيل ذلك في المرجع السابق ص ٢٠٧ وخاصة هامش ١ .

(٩١) I. C. J. Rep. 1976, p. 22

(٩٢) المادة ١/٤ من نظام المحكمة .

(٩٣) المادة ٢ مـن النظام .

(٩٤) المواد ١٦ ــ ٢٠ من نظام المحكمة .

(٩٥) المادة ٨٩ من اللائحة المعدلة .

(٩٦) راجـع مقال

Jean Choppez, "L'amis consultatif de la C. I. J. de 16. 10175, dans l'affaire du Sahara Occidental, R.G.D.I. 1976 B, pp. 1141 - 42.

(٩٧) انظـر

J. H. Verzyl, International Law in Historical Perspective, A.W. Sijthoff, Leyden 1976, Vol XIII, p. 448.

(٩٨) المـادة ٣٢

(٩٩) كان ذلك بمناسبة الراي الاستشاري بشأن نظام الجمارك النمساوية الايطالية عام ١٩٣١ . انظـر فرزيـل ، ص ٤٤٧ .

(١٠٠) لم تستخدم المحكمة هذا الحق حتى الان في أحوال المنازعات ، **المرجع السابق** ، ص ٤٤٦

(١٠١) المرجــع السابق ، ص ٤٤٧ .

(١٠٢) الغنيمي ، ص ٧٤٨ .

(١٠٣) روزين طبعـــة ١٩٥٧ ص ١٥١ هامش ٢ .

(١٠٤) المرجـــع السابق ، ص ١٥٠ .

(١٠٥) نفس المرجـــع ، ص ١٥١ .

(١٠٦) نقلا عن الغنيمي ، ص ٧٤٩ .

(١٠٧) **H. Lauterpacht, Dissenting Opinions of National judges and the Revision of the Statute of the Court, B. Y. B. I. L, 1930, p. 182.**

(١٠٨) **Sh. Rosenne, the International Court of Justice, A. W. Sythoff, Leyden 1757, p. 140.**

(١٠٩) المرجـــع السابق ومن منتقدي النظام لوترباشت ، المرجع السابق ص ١٨٢ — ١٨٦ ، والغنيمي ص ٧٤٩ — ٧٥٣ .

(١١٠) روزين ، ص ١٤٦ .



نحو نظام نقدي دولي جديد

مقدمة :

د . اسكندر النجار *

ان الحاجة والدعوة الى اقامة نظام اقتصادي عالمي جديد ينظم ويطور العلاقات الاقتصادية بين الدول على اساس من المساواة والتعاون ، لاجل تحقيق معدلات نمو اقتصادي اعلى ، ومستويات معيشة ارفع لجميع فئات المجتمع العالمي — النامية منها بالذات — انما تنبعث من حقيقتين متداخلتين : الاولى ، ان الاوضاع والظروف السياسية والاقتصادية الراهنة للدول التي يحتويها النظام القائم ، اضحت غير ما كانت عليه قبل ثلاثين عاما، حين وضعت قواعد هذا النظام بمؤسساته المختلفة ، اذ حصل على الصعيد السياسي تغير في طبيعة معادلة القوى بين الدول المتقدمة من جهة وبينها وبين الدول النامية من جهة اخرى . فمركز الولايات المتحدة ، وان كان لا يزال قويا بين مجموعة الدول المتقدمة ، الا انه الان غير ما كان عليه بعد الحرب العالمية الثانية ، خلال فترتي الاربعينات والخمسينات ، ومن ناحية اخرى تغيرت طبيعة العلاقات بين الدول المتقدمة والدول النامية . فبعد ان كان معظم اعضاء المجموعة الاخيرة ، مستعمر او تابع للدول المتقدمة —المستعمرة — وممثل من خلالها ، لدى وضع اسس النظام القائم ، اصبح لها شخصيتها السياسية المستقلة ، اثر انحسار السيطرة الاجنبية السياسية عنها خلال الحقبتين الماضيتين ، الا ان هذا الانجاز ، على الصعيد السياسي الذي حقق قدرا من المساواة والسيادة الوطنية لهذه الدول ، لم يواكبه او يوازه انجاز مماثل على الصعيد الاقتصادي ، فالهوة والاختلال بين مجموعة الدول المتقدمة ومجموعة الدول النامية اخذ في التوسع والازدياد بدلا من التقلص والتوازن . ففي حين يمثل سكان الدول النامية ٧٠ بالمئة من سكان العالم فانهم لا يستحوذون الا على ٣٠ بالمئة من اجمالي الدخل العالمي ، وعلى ١٤ بالمئة من السيولة الدولية ، كما ان نصيبها من التجارة الدولية اخذ في التقلص بدلا من التزايد . (١)

---

* استاذ الاقتصاد بكلية التجارة في جامعة الكويت .

قدم هذا البحث في ندوة « النظام الاقتصادي الدولي الجديد والعالم العربي » التي انعقدت في الكويت في ٢٧—٢٩ مارس ١٩٧٦ .

وقد يرجع البعض هذه المظاهر ، الى التخلف المتوارثة اسبابه في مختلف الهياكل الاساسية للدول النامية . ولا جدال في ان بعض اللوم ، بل جزء كبير منه يقع على التخلف (؟!) الا أن للاسباب الخارجية دور لا يستهان به ، ادى الى تفاقم الامور ، وانقلابها في غير صالح الدول النامية ، وهذه تتمثل في طبيعة العلاقات الاقتصادية بين الدول النامية والمتقدمة . فالدول النامية تتاثر بصورة او بأخرى بطبيعة النشاط الاقتصادي في الدول المتقدمة، من رواج وتضخم او كساد ، لما لطبيعة هذا النشاط من تأثير على قيمة صادرات وواردات الدول النامية . ولا يخفى ان التقلب في صافي حصيلة عائد التجارة الخارجية له تأثيره الضار على المدفوعات وعلى مشاريع التنمية في تلك الدول . والصورة الراهنة لمحصلة العلاقات التجارية بين المجموعتين ليست في مصلحة الدول النامية ، سواء كان ذلك متمثلا في شروط التبادل أو في تفاقم عجز الميزان التجاري الذي ارتفع من حوالي ٧ر١٠ بليون دولار سنة ١٩٧٣ الى ٤ر٣٣ بليون دولار سنة ١٩٧٥(٢)

ولا اريد ان احمل رصيد اللوم هنا للدول المتقدمة ، لعدم اتاحتها الفرص للدول النامية ، اذ ان لذلك اسبابه المتوارثة في جهاز السوق وفي المؤسسات الهيكلية للنظام الاقتصادي ، الامر الذي يقودنا الى الحقيقة الثانية الداعية الى التغير . وهي ان النظام الاقتصادي الذي وضع في برتون وودز ، كما تجسد من خلال مؤسساته المختلفة لم يمثل مصالح الدول النامية، ومن ثم لم يخدم اهدافها ، اذ لم يكن لها كيان سياسي مستقل انذاك ، ولذا كانت الكفة الراجحة في هذا النظام للدول المتقدمة ، وعلى الاخص الولايات المتحدة الامريكية . ومن ناحية اخرى فان هذا النظام لم يتطور بحيث يستوعب الحقائق الجديدة ، السياسية منها او الاقتصادية ، خصوصا تلك التي حصلت بين الولايات المتحدة من جهة ومجموعة الدول الصناعية الاخرى من جهة ثانية (٣) الامر الذي ترتب عليه انهيار اهم اركانه ، المتمثل في نظام النقد الدولي ، في اغسطس سنة ١٩٧١ .

وسنحاول في هذا البحث ، في سبيل تحديد معالم نظام نقدي دولي جديد ، تقييم النظام النقدي السابق مبينين انجازاته واسباب انهياره ومدى استيعابه لمتطلبات الدول النامية ، ثم محاولات الاصلاح المبذولة ومدى تحقيقها لتطلعات النظام المقترح .

نظام برتون وودز :

اود ان اوضح قبل مناقشة اهداف ووسائل هذا النظام ، ومن ثم

انجازاته واسباب انهياره ، انه قد اجتاز مرحلتين متميزتين ، امتدت اولاهما الى ان تحول النظام الى معيار الدولار في اغسطس سنة ١٩٧١ اثر اعلان الولايات المتحدة توقفها عن تحويل الدولار الى ذهب ، وانتهت ثانيتهما بتحول الدول عن نظام سعر الصرف المستقر (Adjustable-Peg System) الى سعر الصرف العائم (Flexible-Exchange Regime) في ١٩ مارس ١٩٧٣ . (٤)

الاهداف والوسائل :

١ ـــ ان النظام النقدي كما وضع في برتون وودز سنة ١٩٤٤ كان يهدف كما نصت وتضمنت مواد اتفاقيته الى « الزيادة والنمو المتوازن في حجم التجارة العالمية لما لذلك من اثار توسعية على تنمية الموارد الاقتصادية ، ومستويات التوظف والدخل لجميع الدول الاعضاء» . (٥)

٢ ـــ وقد حاول المؤتمرون لتحقيق هذا الهدف ، تجنب عيوب الانظمةالنقدية الدولية التاريخية السابقة كجمود اسعار الصرف وعدم استقلال السياسة النقدية في نظام الذهب ، أو تعارض السياسات الوطنية والتنافس على تخفيض اسعار الصرف في نظام سعر الصرف المرن (Managed Flexible Exchange System) او عدم استقرار اسعار الصرف في نظام سعر الصرف الحر (Freely Flexible Exchange System) أو اساليب الكبح الذي يتميز به نظام الرقابة على الصرف ـــ الا في بعض الحالات ـــ . ولذا اعتمد نظام سعر الصرف المستقر (Adjustable-Peg System) ويلزم هذا النظام كل من الدول الاعضاء بالاعلان عن سعر تعادل عملتها بالنسبة لمعيار الذهب ـــ وقد انضم اليه وطغى عليه الدولار فيما بعد ـــ وتلتزم الدولة بالمحافظة على السعر المعلن هذا ضمن هامش حدوده ± ١ بالمئة ، وذلك باتباع احد اسلوبين : اولهما بيع وشراء الذهب حسب السعر المعلن ، وقد انفردت الولايات المتحدة باتباع هذا الاسلوب حتى ١٥ اغسطس سنة ١٩٧١ . اما باقي الدول فاتبعت اسلوب نظام الصرف المرن المتمثل في بيع او شراء العملة المحلية للمحافظة على سعر الصرف المعلن .

٣ ـــ والدول في هذا النظام ـــ على نقيض نظام سعر الصرف المرن ـــ ليست ملزمة فقط بازالة التقلبات اليومية في سعر الصرف ـــ من حيث المبدأ ـــ بل ايضا بالمحافظة على ثباته اطول مدة ممكنة ، على الا يتعارض

في ذلك وتحقيق اهداف النظام الاخرى ، كحرية التجارة والمدفوعات في الحساب الجاري ، والاستقرار الاقتصادي الداخلي للدولة على مستوى التوظف الكامل ضمن استقرار نسبي في الاسعار . فاذا تعذر تحقيق اي من هذه الاهداف بسبب ضغوط ميزان المدفوعات — لوجود اختلال اساسي — فان تعديل سعر التعادل يصبح امرا مشروعا لازالة عبء هذه الضغوط ، الا ان تغيير سعر التعادل — على النقيض من النظم الاخرى — لا يعتبر امتيازا للدولة ، تمارسه متى شاءت ، اذ لا بد من الحصول على موافقة مسبقة من صندوق النقد الدولي ، اذا تجاوزت نسبة التعديل ١٠ بالمئة من السعر المعلن ، نظرا لما لاستقرار اسعار الصرف من اهمية ، من حيث المبدأ ومن حيث الاثار الاقتصادية لدى الدول الاعضاء .

٤ — اما اذا كان الاختلال في ميزان المدفوعات لاسباب طارئة ، مؤقتة فانه لا يسمح للدولة بتغيير سعر التعادل كوسيلة لتعديل الاختلال ، اذ ينبغي عليها اتباع السياسات الداخلية للتعديل . وتفاديا لاحتمال لجوء الدول الى فرض القيود على عمليات الحساب الجاري ، او غيرها من السياسات التي تتعارض واهداف النظام ، نظرا لافتقارها الى الارصدة اللازمة لمواجهة العجز في المدفوعات ، فقد اوجد النظام مصدرا للسيولة من خلال حصص الاعضاء في الصندوق ، وذلك لتوفير قروض قصيرة الاجل لمجابهة مثل هذا العجز .

انجازات النظا م:

لقد حقق النظام العديد من الانجازات المتفاوتة الاهمية ، كتحقيق هدف تحويل العملات الرئيسية (Currency Convertibility) في اواخر الخمسينات ، بالاضافة الى تحرير عمليات الحساب الجاري من القيود الكمية ، الا ان من اكثر الانجازات اهمية خلق حقوق السحب الخاصة كمصدر جديد مساعد في السيولة الدولية ، واهمية هذا الاصل الجديد لا تكمن في توفيره للسيولة فقط بل ايضا في امكانية تحوله الى اصل احتياطي رئيسي يحل محل الذهب والعملات الاحتياطية الاخرى ويصبح معيارا لنظام جديد . (٦) ويبقى بالطبع الهدف الاساسي الذي وضع من اجله النظام ، وهو تنمية التجارة الدولية ، بصورة متوازنة ، وتشير الارقام الى ان التجارة العالمية قد ازدادت بمعدلات متسارعة ، اذ ارتفعت قيمة صادرات العالم — باستثناء دول المعسكر الاشتراكي — من ٥٣٫٨ بليون دولار سنة ١٩٤٨ الى ٣١٣٫٢ بليون دولار سنة ١٩٧١ (٧) . الا ان هذا النمو وان

حقق هدف الزيادة في حجم التجارة العالمية ، الا انه اخفق في تحقيق هدف التوازن ، اذ كان معدل نمو صادرات الدول المتقدمة وبالتالي نصيبها من التجارة الدولية اكبر منه بالنسبة للدول النامية . اذ ارتفع نصيبها من ٣٦ر٦ بليون دولار سنة ١٩٤٨ الى ٢٥٠ر٨ بليون دولار سنة ١٩٧١ مستحوذة بذلك على ٨٠ بالمئة من التجارة الدولية . في حين ارتفع نصيب الدول النامية ، خلال الفترة ذاتها من ١٧ر٢ بليون دولار الى ٦٢ر٣ بليون دولار ، محققة بذلك انخفاضا في نصيبها من ٣٣ ٪ الى ٢٠ ٪ ، الامر الذي يثير التساؤل حول مدى فاعلية وموضوعية المؤسسات القائمة لتحقيق اهداف النظام (؟) . (٨)

اسباب انهيار النظام :

ان من الصعوبة بمكان القاء عبء اللوم بكامله على النظام او واضعيه لانهياره واغفال دور الذين وضع النظام لاجلهم . ان تطور النظام باتجاه نظام الصرف بالذهب ، واعتماده الدولار مصدرا رئيسيا للسيولة ، امرا يحاسب عليه النظام ، الا ان جمود اسعار الصرف وتعارض السياسات الوطنية امران يقع عبئهما في المقام الاول على الدول الاعضاء ، وسنحاول فيما يلي عرض ومناقشة اسباب انهيار النظام لا لهدف توزيع اللوم ، بل في المقام الاول ، لتفادي مثل هذه الاسباب او العيوب لدى وضع اي نظام جديد .

١ ـ الدولار والسيولة الدولية : ان تحول نظام برتون وودز الى نظام الصرف بالذهب نتيجة اقراره الدولار كمعيار دولي اضافي ، واصل احتياطي رئيسي ، وعملة دولية تدخلية قد جعل من استمرار فعالية النظام ، رهن بالثقة في الدولار الامريكي التي تعتمد على استمرار قوة الاقتصاد الامريكي ، واستعداد الولايات المتحدة الدائم لبيع وشراء الذهب لدى السعر المعلن ، الذي يعتمد بدوره على ميزان المدفوعات الامريكي واحتياطي الذهب الامريكي . فالنظام كما تطور قد حمل بين جوانحه احد اسباب انهياره .

ان موارد الصندوق ، المتمثلة في اجمالي حصص الاعضاء ، لم تتجاوز مبلغ ٨ر٨ بليون دولار لدى تأسيسه ، وقد بلغت حصتي الولايات المتحدة وبريطانيا ، انذاك ٢ر٧٥ بليون دولار و ١ر٣ بليون دولار على التوالي . وقد كان معدل نمو موارد الصندوق ونمو عرض الذهب بطيئا اذ بلغ حوالي ٢ر٧ بالمئة سنويا في حين بلغ متوسط معدل

نمو التجارة الدولية ٥ر٧ ٪ سنويا ، الامر الذي ادى الى اعتماد متزايد على الدولار لتعويض العجز في السيولة الدولية (٩) . الا انه على الرغم من ان وفرة الدولار كانت ذا فائدة للتجارة والمعاملات الدولية ، الا انها كانت مصدر خطر يهدد النظام ، لاعتمادها على عجز ميزان المدفوعات الامريكي . وقد اخذ يتضح في اوائل الستينات ان النظام لا يستطيع ان يتحمل وطاة مثل هذا الاسلوب في خلق الاحتياطي، وذلك للتناقض القائم في هذا الاسلوب . اذ ان توفر السيولة الدولية تعتمد في المقام الاول على عجز ميزان المدفوعات الامريكي ، الا ان العجز يفقد الثقة في عملة الاحتياطي (المعيار) وبالتالي يؤثر على فاعلية النظام .

وقد ظهرت اولى بوادر تضعضع الثقة بالدولار سنة ١٩٥٨ ، ممثلة في الاقبال المتزايد على شراء الذهب ، وذلك لاستمرار اختلال ميزان المدفوعات ، الذي ابتدأ واستمر منذ سنة ١٩٥٠ ـــ باستثناء سنة ١٩٥٧ ـــ . وقد تفاقم مرة اخرى سنة ١٩٦٨ عندما بلغ رصيد الولايات المتحدة الذهبي حده الادنى البالغ ١٢ بليون دولار ، الامر الذي ترتب عليه ازمة ذهب في النظام (١٠) . وقد تزايد الضغط على الولايات المتحدة لتحقيق التوازن في ميزان مدفوعاتها (١١) . وقد ترتب على توقع تخفيض سعر صرف الدولار وانخفاض سعر الفائدة نزوح رأس المال بكميات هائلة من الولايات المتحدة الى الدول الاوروبية .وقد تفاقم الوضع في اوائل سنة ١٩٧١ حيث بلغ العجز في نهاية الثمانية اشهر الاولى ٢٣ بليون دولار ، وتقلص الاحتياطي الذهبي بحيث بلغ ٢ر١٠ بليون دولار ، الامر الذي ادى بالولايات المتحدة الى اتخاذ قرارها بالتوقف عن تحويل الدولار الى ذهب في ١٥ اغسطس سنة ١٩٧١ ، منهية بذلك نظام الصرف بالذهب ، وواضعة العالم على نظام الدولار . (١٢)

٢ ـ جهاز التعديل : ان جهاز تعديل ميزان المدفوعات لم يؤد المهمة المرجوة منه بصورة مرضية ، فقد استمر ـــ ولفترة طويلة ـــ فائض ميزان مدفوعات بعض الدول بالتصاعد بينما تضخم عجز البعض الاخر . وقد صاحب تغيير اسعار الصرف الناجم عن الاختلال ، اضطراب في الاسواق النقدية ، واشتداد حركة المضاربة ، بالاضافة الى تحقيق خسارة او كسب للسلطات النقدية .

ان الدولة التي تواجه عجزا في ميزان مدفوعاتها تستطيع ان تتبع احد اسلوبين ، اما تعديل المدفوعات او الاستمرار في تمويل العجز .

الا ان لكل منها تكلفة . وتتمثل تكلفة الاسلوب الاول في اضطراب الاسواق المحلية ، وفي توزيع الدخل وفي قيم الاصول المختلفة ، بينما تتمثل تكلفة ثانيهما في حيازة الاحتياطات اللازمة او اقتراضها على سبيل المثال . وقد ادت عدم كفاية جهاز التعديل في غالبية الدول الى اعتبار تكلفة التمويل اكبر من تكلفة التعديل . ومن ناحية اخرى يبدو ان هناك اجماع ، على ان عملية التعديل تعني تغيير اسعار الصرف . وهذا الامر لم يكن صحيحا دائما ، فان تغيير سعر الصرف ليس الاسلوب الوحيد ، ولا يلجأ اليه الا اذا كان الاختلال اساسي . وقد كان جهاز تعديل نظام الذهب يمثل المفهوم الاصلي لعملية التعديل في نظام برتون وودز . فاتبعت الدول سياسات انكماشية او توسعية ان حدث عجزا او فائض في موازين مدفوعاتها الا انه يترتب على ذلك عدم تناسق في توزيع عبء التعديل ، الامر الذي يزيد من مشاكل دولة العجز .

ان عدم التناسق في توزيع عبء التعديل يمكن تحمله ، اذا لم يكن الاختلال كبيرا ، وكان لفترات وجيزة . الا ان حجم الاختلال اخذ بالازدياد وطال امده حيث ازدادت حدة التضخم . وهكذا اصبح تغيير اسعار الصرف الاسلوب العام لعملية التعديل .

ومن ناحية اخرى لم يكن السلوك الذي انتهجته السياسات الوطنية في مختلف الدول عاملا مساعدا لجهاز التعديل . ويتمثل ذلك في التسامح المتزايد ازاء معدلات التضخم المتصاعدة . وتعتبر هذه الحقيقة بمثابة العامل الحاسم في تغيير مفهوم جهاز التعديل في عملية تتم من خلال اتباع سياسات توسعية او انكماشية في ظل سعر صرف ثابت اي عملية تتم من خلال تغيير اسعار الصرف . اذ لا يمكن لجهاز التعديل الكلاسيكي ان يؤدي دوره حيث مستوى الاسعار يتأرجح ارتفاعا بين صفر الى ما يقارب ١٠ ٪ .

وقد كان للاتجاهات الجديدة للسياسات المحلية اثار بعيدة على جهاز التعديل . فقد اصبحت السياسات الاقتصادية اكثر تطلبا . فامتد نشاط الحكومة بحيث شمل قطاعات اكثر ، مخلفا بذلك حيزا ضيقا نسبيا من السوق الحر لعملية التعديل الدولية ، الامر الذي حد من فاعليتها . (١٣)

٣ ــ تغيير اسعار التعادل : ان نظام برتون وودز لم يحتط كما ينبغي للتضخم . وقد اقتصر تغيير اسعار التعادل على حدوث الاختلال

الاساسي فقط . اذ كان على الدول ــ كما قدمنا ــ ان تلجأ الى السياسات النقدية والمالية لاعادة التوازن لمدفوعاتها قبل اللجوء الى تغيير سعر التعادل . لكن مثل هذا الاسلوب ينسجم مع عالم يكون فيه استقرار مستوى الاسعار هو القاعدة ، بينما يكون الاستثناء هو التضخم . وفي مثل ذلك العالم ، يتوقع عادة ان تحاول الدولة ــ ان حصل اتجاه تضخمي ــ ان تقوم بمجهود خاص للعودة بمستوى الاسعار الى الاستقرار . وهذا مغاير لما يحدث في عالم اليوم . فالمتوقع ان كان هناك اتجاه تضخمي ان تسمح الدول للتضخم بالاستمرار ، لكن بمعدلات اقل .

ان مسئولية وقوع نظام برتون وودز في هذا المأزق لا تقع على عاتق مؤسسي النظام ، فمع انهم قصروا تغيير اسعار الصرف (اسعار التعادل) على حدوث اختلال اساسي ، الا انهم لم يضعوها بعيدا عن متناول السياسة العادية . انما الذي ادى الى ان يصبح النظام اكثر جمودا ، على الرغم من ازدياد الحاجة الى المرونة النسبية فيه ، بسبب التضخم المتصاعد ، هو تزايد حرية حركة راس المال قصير الاجل . فقد ادى ذلك الى اعتبار تغيير اسعار الصرف حدثا يتهدد استقرار الاسواق النقدية العالمية ، وبالتالي نظام النقد الدولي ، ولذا عمل على تأجيله اطول مدة ممكنة (١٤) ، الا ان تغيير سعر الصرف قد يأتي متأخرا ، بحيث تكون الاضرار المترتبة عن العجز قد تراكمت واتسعت هوة الاختلال في الميزان ، الامر الذي يقتضي التخفيض بمعدلات اكبر . يضاف الى ذلك ان التأخير في التخفيض يؤدي الى زيادة الضغط على ميزان المدفوعات نتيجة اشتداد حركة المضاربة. ومن شأن ذلك تعقيد مشكلة اختيار سعر صرف مناسب . وسواء اعتبرنا هذا التطور ناتجا عن سوء ادارة النظام ، او عيب في النظام نفسه ، فانه ادى الى وقوع العالم في مأزق لا بد من العمل على تفادي الوقوع فيه لدى وضع قواعد اي نظام اخر .

٤ ــ تعارض مبادىء النظام : وتتمثل هذه المبادىء في استقرار سعر الصرف واستقلال السياسة النقدية وحرية حركة راس المال قصير الاجل (١٥) ان هذه المبادىء لا يمكن تحقيقها مستقلة عن بعضها البعض . اذ لا يمكن ان يكون سعر الصرف ثابتا والسياسة النقدية مستقلة في حين يترك راس المال قصير الاجل حرا دون قيود . اذ ان حرية حركة راس المال من شأنها التأثير على استقلال السياسة النقدية ، وبالمثل لا يمكن اتباع سياسة نقدية مستقلة بالاضافة

الى حرية حركة راس المال ، وفي نفس الوقت يبقى سعر الصرف ثابتا بدلا من ان يترك لقوى السوق لتحدد سعره ، اذ لا بد من التضحية باستقلال احد هذه المبادىء .

وقد خاضت المانيا الغربية تجربة واجهت فيها هذا الاختيار . فقد ادى تفاوت اسعار الفائدة بينها وبين الولايات المتحدة ، واشتداد حركة المضاربة على الدولار سنتي ١٩٧٠ و ١٩٧١ ، الى تدفق رؤوس الاموال قصيرة الاجل بكميات هددت معها سياستها النقدية لمجابهة التضخم بالفشل . ولانقاذ سياستها هذه كان عليها أن تختار بين استقرار سعر المارك او تغيير حرية حركة راس المال قصير الاجل . وقد اختارت السبيل الاول فعومت المارك . وذلك لعدم اقتناعها بالاستمرار بحماية سعر صرف الدولار .

ويتضح اساس التعارض ومغزاه بجلاء عندما نتحرى المعنى الذي تنطوي عليه حركة راس المال وثبات اسعار الصرف . ان ذلك يعني ان العالم ــ عالم الدول الصناعية على الاقل ــ قد تحول في الواقع الى ، ما يشبه ، منطقة عملة واحدة . وحيث انه لا يمكن لفروع البنك المركزي في الدولة الواحدة ان تتبع سياسات نقدية مستقلة ، فبالمثل لا يمكن ان يكون هناك سياسات نقدية مختلفة ، من شأنها تباين اسعار الفائدة بين الولايات المتحدة وبريطانيا والمانيا الغربية على سبيل المثال .

من الواضح اذن اننا نقف ازاء عيب جسم في النظام النقدي نفسه ــ اذا رغبنا في الاصرار على استقلالهم . فالمبادىء التي يرغب في التوفيق بينها ، لا يمكن ان تتفق وبعضها البعض . وقد يعترض البعض ، بانه كان من الممكن تجنب نتائج المازق الذي وضع فيه النظام النقدي ، وذلك باللجوء الى السياسة النقدية . ورغم سلامة هذه الحجة ، الا انها تتعارض مع مبادىء النظام التي تفترض استقلال السياسة النقدية .

دور صندوق النقد الدولي :

ان دور الصندوق لا يمكن اغفاله لدى عرض اسباب انهيار النظام . فكأداة ووسيلة لتحقيق اهداف النظام كان بالامكان أن يكون اكثر ايجابية من حيث اخذ زمام المبادرة لتعديل اسعار الصرف ، بما فيها الدولار ، وتحييد اثار حركة راس المال قصير الاجل ، بالاضافة الى توفير قدر اكبر من السيولة

بصورة منتظمة بدلا من الاعتماد المتزايد على عجز ميزان المدفوعات الامريكي. ولا اريد ان ابدو وكأني اقول بأن عيوب النظام هي عيوب الصندوق ، ان ما اريد ان أؤكده هنا هو العيب في ادارة النظام — ان جاز التعبير — .

ان من اسباب عدم فعالية الصندوق ، عدم دعم الدول الصناعية الرئيسية له . اذ اتجهت الى التعاون فيما بينها خارج نطاق الصندوق . مثال ذلك تعاون البنوك المركزية لهذه الدول مباشرة ابان الازمات من خلال ترتيبات المقايضة (Swap Arrangements) . وقد ازداد التعاون بين هذه البنوك اذ يعقد رؤساءها اجتماعات دورية شهرية لبحث اوضاع ارصدتها الاجنبية . كما ان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) قد اقامت لجنة مهمتها مراقبة تطور موازين مدفوعات اعضاءها . ان هذه الاجراءات من قبل الدول الصناعية ، التي تعتبر مركز الثقل في الصندوق والنظام ، قد قللت من فعالية الصندوق واهميته في النظام . وقد اتجه البعض الى القول بأن دوره يجب ان يكون ثانويا ، وانه يجب ان يركز جهوده على مساعدة الدول النامية ، وبمعنى اخر ان الدول الغنية تستطيع ان تتدبر امورها خارج نطاق الصندوق . الا ان بعض المهتمين بشئون الصندوق يشيرون الى ان الاتجاه مؤخرا هو لاعطاء الصندوق دورا اكبر ودليلهم على ذلك ، خلق حقوق السحب الخاصة من خلال الصندوق ، التي اقرها في اجتماعه في ريو دي جانيرو سنة ١٩٦٧ . (١٦) .

الدول النامية والنظام :

ان من العيوب الاساسية التي تؤخذ على النظام / الصندوق ، هو عدم استيعابه للحقائق الجديدة التي لم تكن قائمة لدى تأسيسه . فقد كان عدد الدول الاعضاء انذاك لا يزيد عن اربعة واربعين دولة ، وقد ارتفع عددهم بحيث اصبح سنة ١٩٧١ ، مائة وثمان دول ، تبلغ نسبة الدول النامية بينهم حوالي ٨٥ ٪ ، الا ان هذه الاغلبية لا تملك الا ٣٠ ٪ من الاصوات ، في حين تسيطر الدول الصناعية الاربعة عشر على ٦٠ ٪ من الاصوات (١٧) . الامر الذي يثير موضوع ديمقراطية التمثيل ، واتخاذ القرارات وبالتالي مراعاة متطلبات الدول النامية . وهذا بدوره يعزز انتقاد الدول النامية للصندوق لتقاعسه عن اتخاذ الاجراءات الكفيلة بنمو تجارتها حسب اهداف النظام .. اذ لاحظنا تقلص نصيب هذه الدول من التجارة الدولية . فالدول النامية تعاني في ميدان التجارة الدولية من تقلص اسواق صادراتها في الدول المتقدمة ، ومن ارتفاع اسعار الواردات،

الامر الذي يؤثر على القوة الشرائية لصادراتها . وقد كان مجهود الصندوق محدودا ، اذ لم يحاول ان يربط اسعار الصادرات برقم قياسي لاسعار الواردات (Price Indexation) او يتبع سياسة تعويض الانخفاض في القوة الشرائية للصادرات (Price Compensation) وقد تمثل مجهـوده في تأسيس تسهيل لتعويض انخفـاض اجمالي عائد الصادرات (Compensatory Financing Facility) سنة ١٩٦٣ .

الا ان الدول النامية انتقدت هذا التسهيل للاسباب التالية :

١ ـ ان التسهيل لا يأخذ ارتفاع اسعار الواردات بعين الاعتبار (١٩) .

٢ ـ ان التسهيل يأخذ بعين الاعتبار الحصيلة الاجمالية للصادرات ، ولا يميـز بين انخفاض حصيلـة صادرات المواد الاوليـة او السلع الصناعية (٢٠) .

٣ ـ ان التسهيل يشترط ان يكون ميزان المدفوعات في حالة عجز (٢١) .

٤ ـ ان فترة السداد قصيرة ، وليست قائمة على اساس تحقيق فـائض في ميزان مدفوعات الدولة المستفيدة .

٥ ـ ان التعويض ليس تلقائيا (Automatic) ، كما انه لا تعطى القروض من هذا التسهيل الا بعد حصول العجز ، وليس قبله حتى لو توفرت الدلائل على حتمية حدوث العجز . بالاضافة الى عدم كفايته اذ يمثل ٥٠ ٪ من حصيلة الدولة .

لقد كان لهذه الاسباب وغيرها مـن التعقيدات اثرها على مقدار الاستفادة من هذا التسهيل (Facility) ، الامر الذي دعى الـدول النامية الى المطالبة باصلاحها بحيث تتناسب ومتطلباتهم (٢٢) ، (٢٣) .

لقد بينت التطورات المالية والنقدية التي حدثت في النصف الثاني من سنة ١٩٧١ ان جميع الدول بلا استثناء تتأثر بصورة او بأخرى ، عنـدما يختل النظام . فقد اثرت الاحداث التي تلت اجراء الولايات المتحدة في ١٥ اغسطس ١٩٧١ على الدول النامية من عدة نواحي . فقد تأثر بعضها مباشرة نتيجة فرض الولايات المتحدة لضريبة العشرة في المائة على الواردات . الا انها جميعا قد تأثرت نتيجة تقلب اسعـار صرف العمـلات الرئيسية ، اذ واجهتهم بمشاكل جديدة ، وعدم استقرار ، بالنسبة لا سعار صرف عملاتهم، ولسياسة ادارة الاحتياطي ، بالاضافة لمستقبل شروط التبادل وخطط التنمية ايضا . ومن ناحية اخرى ، لقد ادى القلق في الاقتصاد العالمي الناجم عن

التقلبات النقدية الى تفاقم الوضع المتردي اصلا في العديد من الدول الصناعية الامر الذي ادى الى تخفيض اسعار المواد الاولية في الشهور الاخيرة من عام ١٩٧١ . ان مثل هذه التجربة تعكس الاهمية التي تعقدها الدول النامية على النمو الاقتصادي المستمر في الدول الصناعية وعلى فعالية النظام .

وقد عبرت الدول النامية عن اهتمامها بأصلاح نظام النقد الدولي لما قد يتيحه ذلك من معدلات نمو مرتفعة في الاقتصاد العالمي . وقد اتجهت هذه الدول الى المطالبة بربط اصدار حقوق السحب الخاصة بمساعدات التنمية . كما انهم لم يؤيدوا اتجاه اسعار الصرف الى التعويم بسبب المشاكل التي يثيرها . وقد عبروا عن توقعهم من اصلاح نظام النقد الدولي ضمن برنامج عمل صادر عن مؤتمر الدول النامية المنعقد في ليما / بيرو ، وترجم الى قرارات تبنتها الجمعية العامة لهيئة الامم (٢٤) .

وقد طالبت تلك الدول اخذ الاهداف التالية بعين الاعتبار لدى وضع نظام اقتصادي جديد :

١ ـ ينبغي على النظام ان يضمن بصفة مستمرة توفير سيولة دولية لتنمية التجارة العالمية ولنمو صادرات واقتصاديات الدول النامية .

٢ ـ يجب ان تشارك الدول النامية ، منذ البداية ، مشاركة فعالة في المباحثات المتعلقة بأصلاح النظام النقدي ، وبالتالي في عمله الفعلي .

٣ ـ يجب تعزيز وتقوية سلطة ودور صندوق النقد الدولي في جميع الشئون ، المتعلقة بالمجتمع الدولي ، كوسيلة فعالة ، لحماية مصالح جميع الدول ، النامية على الاخص .

هذا وقد تضمنت المطالب بعض الاعتبارات والمؤشرات التي يجب اخذها في الحسبان لدى البحث في حلول لازمة النظام :

١ ـ ان استعادة الثقة والاستقرار في النظام النقدي يتطلبان تأسيس جهاز سعر صرف ذا هوامش محددة ، ضيقة .

٢ ـ يجب جعل الصلة (Link) بين اصدار حقوق السحب الخاصة، والمواد الاضافية لتمويل التنمية جزء لا يتجزء من النظام النقدي الجديد .

٣ ـ اتخاذ الاجراءات لحصر التضخم في الدول المتقدمة ، ومنع تحويل عبئه الى الدول النامية ، وايجاد ترتيبات في الصندوق لازالة اثار التضخم عن الدول النامية .

٤ ــ المحافظة على القيمة الحقيقية لاحتياطي الدول النامية ازاء التضخم في الدول الصناعية ، او انخفاض اسعار الصرف .

٥ ــ ايجاد ترتيبات لزيادة صافي تحويلات الموارد الحقيقية من الدول المتقدمة الى الدول النامية .

يلاحظ مما تقدم ان الدول النامية قد طلبت من النظام امورا لم تكن اصلا من وسائل او اهداف النظام .. وذلك كطلب توفير الموارد الاضافية للتنمية من خلال ايجاد صلة بين اصدار حقوق السحب الخاصة وتمويل مساعدات التنمية . وقد اثار هذا الموضوع ردود فعل متباينة ، بين مؤيد ومعارض . فقد انطلق مؤيدوا فكرة ايجاد الصلة ، من حقيقة عدم كفاية رؤوس الاموال المتجهة الى الدول النامية . اذ انها اقل بكثير من امكانية الطاقة الاستيعابية في هذه الدول الامر الذي يحد من فائدتها . ومن الاسباب التي تحتج بها الدول المقرضة او المستثمرة أو المعنية ، هي خشية فقدان الاحتياطي . لذا فان ايجاد الصلة هذه من شأنه زيادة الاحتياطي ، ومن ثم يصبح بامكان الدول توفير القروض او المساعدة دون خشية فقدانها الاحتياطي . اما المعارضون فقد بنوا اعتراضهم على اساس أن قرارات اصدار حقوق السحب الخاصة تختلف في طبيعتها واسبابها وحتى في سياستها عن قرارات مساعدات التنمية . وبالاضافة الى ان مثل هذه (الصلة) يترتب عليها تحويل موارد حقيقية ، بدون تكلفة (٢٥) .

ان السؤال الحقيقي الذي يجب طرحه في هذا المجال ، هو : هل سنبقى على اهداف النظام كما هي ؟ اي هل سيقتصر نشاط النظام ضمن امور اخرى على تنمية التجارة لما لها من اثار غير مباشرة على تنمية الموارد الاقتصادية ، والتوظف والدخل ومستوى المعيشة لجميع الدول ؟ ام اننا سنغير من طبيعة ونطاق هدفه ونشاطه بحيث يصبح « تنمية التجارة الدولية وتنمية الموارد الاقتصادية » ؟ فاذا ابقينا على الهدف الاول فان خلق صلة بين حقوق السحب الخاصة وتمويل التنمية ، تكون في غير مكانها . واذا اصررنا على ذلك فانه يجب الاخذ بالاختيار الثاني ومن ثم يجب المطالبة بتطوير النظام وتهيئته ليستوعب ايضا برامج التنمية الدولية وهيئاتها المختلفة ضمن خطة منسقة ، منذ الان . ولا بد لنا من وقفة هنا .. لا خلاف في ان الدول النامية بحاجة الى مساعدات على مختلف الانواع . واذا افترضنا ان نظام التمثيل والتصويت لم يقلل من قوة الدول الصناعية ، فانه حتى لو اقر المبدأ، فان اصدار حقوق السحب الخاصة يتطلب موافقة الاغلبية ، وهذا لن يتوفر ابدا ، الا بموافقة الدول الصناعية . الامر الذي يقلل من اصدار حقوق السحب

الخاصة ، الاصل الاحتياطي الرئيسي ومن ثم معيارا للنظام . ما اود ان اقوله ان تكلفة هذا الطلب جسيمة ، سواء كان ذلك بالنسبة للنظام او للدول النـــامية .

وليس بنا حاجة الى تأكيد ان تحقيق اي نظام جديد لاي من الاهداف المتقدمة ، لن يكون حليفه النجاح الا اذا اتعظ واضعوه بالتجربة التي خاضها العالم مع النظام القديم او السابق ، فتجنبوا العيوب والاخطاء التي ادت بالنظام الى الانهيار ، واوجدوا قواعد ووسائل اكثر فعالية تتناسب وحاجات عالم اقتصادي متطور ، تتصف علاقاته بالتشابك والتكامل لحد كبـــير ، ان مثل هذا الجهود ليس بالامر اليسير اذا اخذنا بعين الاعتبار المصالح المتباينة للدول المتقدمة والنامية ، الامر الذي يتطلب التنسيق بينها . ومن جهة اخرى هناك تعارض في السياسات الوطنية للدول المتقدمة، وهي لا تزال مركز الثقل في النظام . ان نجاح اي نظام اذن رهن بتعاون الدول الاعضاء على انجاحه، والا فان العالم لن تحوجه الازمات النقدية المتكررة .

من سعر الصرف الثابت الى التعويم :

لقد ازالت الولايات المتحدة بقرارها الامتناع عن تحويل الدولار الـــى ذهب ، في ١٥ اغسطس سنة ١٩٧١ ، ركنا أساسيا من اركان نظام برتون وودز ، وقد ترتب على هذا الاجراء ، اضطراب في الاسواق المالية الدولية ، واختلال في اسعار الصرف . اذ عومت العديد من الدول اسعار عملاتها . وقد سارع وزراء مالية الدول الصناعية الكبرى العشر ، بالتشاور لاتخاذ الاجراءات اللازمة للحد من شيوع الفوضى في العلاقات النقدية الدوليـــة . وقد تمخض اجتماعهم ، الذي عقد في واشنطن من ١٦ ــ ١٨ ديسمبر ١٩٧١، عن اتفاقية السمثونيان (The Smithonian Agreement) وتتلخص اهم بنودها بالتالي :

١ ــ تخفيض سعر تعادل الدولار بمقدار ٧٫٨٩ ٪ بالنسبـــة للذهب وحقوق السحب الخاصة .

٢ ــ تصحيح اسعار تعادل العملات الرئيسة الاخرى .

٣ ــ السماح لسعر الصرف بالتقلب في حدود + ٢١/٤ ٪ من سعر التعادل . التعـــادل .

٤ــ موافقة الولايات المتحدة على الغاء ضريبة الواردات (١٠ ٪) التي فرضتهـــا مؤخرا .

٥ ــ الاهتمام المباشر من قبل الصندوق بدراسة اصلاح النظام النقدي .
لقد جابهت هذه الاتفاقية الازمة ، انذاك ، لكنها تركت امورا هامة دون حل . اذ لم تعالج مشكلة عدم تحويل الدولار (Dollar Inconvertibility) كما انها لم تحاول ايجاد اصل احتياطي جديد ، اذ لم اي يتخذ قرار لاصدار حقوق سحب خاصة جديدة .

لقد اعقبت هذه الاتفاقية ، قيام الدول الاخرى بتصحيح اسعار تعادل عملاتها . وقد اتخذت بعض الدول من الاجراءات التي قللت من مرونة اسعار صرفها ، فقد اتجهت دول السوق الاوروبية في ابريل ــ مايو سنة ١٩٧٢ ، الى حصر تقلب اسعار الصرف فيما بينها بمقدار + ١٢٥ر١٪ ، بينما حافظت على هامش التقلب المتفق عليه (+٢١/٤ ٪) (Snake within the tunnel) (٢٦) .

الا ان فترة الاستقرار النسبي التي وفرتها الاتفاقية لم يطل أمدها . فقد تعرض الجنيه الاسترليني في ١٥ يونيه سنة ١٩٧٢ ، لضغط خروج رؤوس الاموال قصيرة الاجل ، الامر الذي اضطر الحكومة البريطانية ، الخروج على الاتفاقية ، وذلك بتعويم الجنيه في ٢٣ يونيه سنة ١٩٧٢ ، وقد تبع هذا الاجراء ، اتجاه بعض الدول التي كانت مرتبطة بالاسترليني الى التعويم ، بينما اتجه البعض الاخر الى الارتباط بالدولار او الذهب . وقد اتجهت حركة المضاربة اثر ذلك الى الدولار ، اثر توقع قيام دول السوق بالخروج على الاتفاقية ايضا ، وتعويم عملاتها ، وقد حاولت الولايات المتحدة التدخل في السوق للمحافظة على سعر صرف الدولار بالنسبة للمارك ، دون فائدة ، اذ بلغ سعر المارك حده الاعلى في ١ فبراير سنة ١٩٧٣ . وقد كان العالم على شفا ازمة نقدية اخرى . فقد اضطر البنك المركزي الالماني لشراء ما يقارب ، ٦ بلايين دولار خلال الفترة ١ ــ ٩ فبراير سنة ١٩٧٣ للحفاظ على سعر المارك . كما اخذ تدفق الدولار يهدد الجلدر . وقد ازداد الضغط على العملات عموما ، بحيث اغلقت اسواق الصرف الاجنبي الرسمية في اوروبا واليابان في ٥ــ٢ــ١٩٧٣ واستمرت مغلقة ، الى اليوم التالي لاعلان الولايات المتحدة تخفيضها الثاني لسعر تعادل الدولار ، بمقدار ١٠٪ في ١٢ فبراير سنة ١٩٧٣ . وقد تبع ذلك علاقات اسعار صرف جديدة ، بينما اتجه البعض الى التعويم .

التعويم :

ان الإسعار الجديدة للعملات لم تنل ثقة السوق ، اذ ازداد الاقبال على شراء الذهب ، بحيث بلغ سعر الاونس ٩٠ دولارا في ٢٢ فبراير سنة

١٩٧٣ . كما اشتدت المضاربة على الدولار ، فانخفض سعره بالنسبة للمارك الى حده الادنى في ٢٣ فبراير، وقد اقفلت المانيا الغربية سوق صرفها الرسمي في ١ مارس سنة ١٩٧٣ ، لتفاقم تدفق الدولار ، اذ اضطرت ان تشتري في يوم واحد ما مقداره ٢٫٧ بليون دولار . وقد تبعتها دول السوق الاخرى ، بقرروا اقفال اسواق صرفهم الرسمية لمدة اسبوعين ، ابتداء من ٤ مارس ١٩٧٣ ، لاجل التباحث في التدابير التي يجب اتخاذها تجاه ازمة العملات هذه . وقد انتهوا الى قرار في ١١ مارس ١٩٧٣ بتعويم عملاتهم مستقلة عن الدولار ، وخارجين بذلك على اتفاقية السمثونيان . (٢٧)

لقد انطوى الاجراء المتقدم على النهاية الفعلية لنظام سعر الصرف الثابت او ما تبقى منه . ومن ثم الاتجاه الى شبه نظام او ترتيب لاسعار صرف تتقرر ضمن اطار جديد يشتمل على الاساليب التالية للتعويم (٢٨) :

١ ــ دول تتبع اسلوب التعويم المستقل ، (اسلوب سعر الصرف الحر) .

٢ ــ دول تربط عملاتها ، بعملة رئيسية واحدة . (الدولار غالبا) .

٣ ــ دول تربط عملاتها ، بحقوق السحب الخاصة ، او بمجموعة عملات لدول لها اهميتها من حيث العلاقات الاقتصادية الخارجية . (كالكويت مثلا) .

٤ ــ دول تربط عملاتها بعملة رئيسية واحدة مع تغيير سعر الصرف حسب مؤشر معين ، كمؤشر التضخم مثلا .

٥ ــ دول تعوم عملاتها مجتمعة ضمن ترتيبات تدخلية مشترك (مجموعة الستة) .

الا ان هذا الاسلوب الجديد ، لم يؤد بدوره الى الاستقرار في الاسواق النقدية ، او في اسعار العملات ، كما كان يتوقع مؤيدوه . اذ كانت معدلات التغير اليومية والشهرية في اسعار صرف العملات الرئيسية اكبر بكثير من المتوقع ، فقد ارتفع سعر المارك بالنسبة للدولار بمقدار ٣٠٪ في يوليه سنة ١٩٧٣ ، عن سعره في فبراير . ومن ناحية اخرى لم يؤد انخفاض سعر صرف الدولار هذا الى حركة مضاربة باتجاه معاكس ، بل اشتد الضغط على الدولار ، الامر الذي اقتضى معه التدخل الرسمي في اواخر يوليو سنة ١٩٧٣ ، منهيا بذلك فترة التعويم الحر (او سعر الصرف الحر) .

وقد بلغ حجم التدخل ، اعتبارا من بداية اسلوب التعويم الاداري (Managed Flexibility) في أواخر يوليو سنة ١٩٧٣ ، الى ابريل ١٩٧٤ ، مبلغ ٣٥ بليون دولار . وهذا المبلغ يعتبر اكبر من اي مبلغ انفق في

ظل نظام برتون وودز ، الامر الذي يثير موضوع الحاجة الضخمة ، الى السيولة الدولية لمجابهة حركات المضاربة وللمحافظة على أسعار صرف حقيقية ، ومن جهة أخرى فانه يجابه الدول النامية بمشاكل لا عهد ولا قبل لهم بها . الامر الذي سيزيد من تبعيتهم النقدية .

على الرغم من التكلفة المرتفعة لادارة هذا الاسلوب ، الا أنه قد برهن انه اكثر مناعة من اسلوب التعويم الحر . اذ استوعب صدمة التحول الهائل المفاجيء في المدفوعات الدولية ، اثر ارتفاع اسعار النفط ، وايضا الارتفاع التضخمي العام لمستويات الاسعار في الدول المتقدمة . الا ان هذا لا يجب أن يعني أن هذا الاسلوب يمثل نظاما متكاملا ، وأنه لا مجال هناك للتصحيح أو التعديل فيه . اذ أن من المشاكل التي يجب اخذها بعين الاعتبار وتعتبر من اساسيات هذا النظام ، ادارة اسعار الصرف ، وعدم تعارض هذه السياسة وسياسات اسعار صرف الدول الاخرى .

الدول النامية والتعويم :

ان المشاكل التي صادفتها هذه الدول نتيجة تعويم العملات ، تعتبر ثانوية بمقارنتها بالمشاكل الناجمة عن ارتفاع اسعار الواردات ، وانخفاض اسعار الصادرات ، بالاضافة الى تقلص أسواق التصدير . فعلى الرغم من الارتفاع الهائل في حجم التجارة الدولية ، خلال هذه الفترة ، الا ان القوى الشرائية لصادرات الدول النامية (غير النفطية) قد انخفضت بمقدار ١٠٪ سنة ١٩٧٤ عنها سنة ١٩٧٣ ، وكان ارتفاع تكلفة وارداتها على حساب احتياطياتها الدولية . وقد تفاقم العجز التجاري لهذه الدول ، اذ ارتفع من ٧ر١٠ بليون دولار سنة ١٩٧٣ الى ١ر٢٦ بليون وحوالي ٣٤ بليون في سنتي ١٩٧٤ و ١٩٧٥ على التوالي : (٢٩)

ان عدم الاهمية النسبية لمشاكل التعويم ــ بسبب ظروف التجارة الخارجية التي واكبت التعويم ــ لا يجب أن تعني أن هذه المشاكل لا تشكل اعباءا جديدة لهذه الدول ، عليها أن تجابهها :

١ ــ فقد افتقدت عملات هذه الدول الى نقط ارتكاز ثابتة . والاختيارات التي تواجهها الدول في ظل نظام التعويم الجديد تتمثل في :

أ ــ الارتباط بعملة رئيسية ، ومثل هذا الاسلوب يبقى مفروضا على الدول ذات الاقتصاديات الصغيرة ، وذات الصلة الوثيقة بمركز مالي أو تجاري معين ، ومن ثم تحاول أن تحافظ على

سعر صرف عملتها بالنسبة لعملة ذلك المركز ، تجنبا للآثار السلبية التي قد تنجم لو استقلت بعملتها عن عملة ذلك المركز . الا ان لهذا الاسلوب سلبياته . اذ لا يساعد على تنويع العلاقات التجارية بحرية ، مع المراكز ذات العملات الاخرى ، كما أنه قد يترتب على اتباع هذا الاسلوب ايضا ، تقلب أسعار عملات الدول النامية تجاه عملة أو عملات ليست لهم علاقات اقتصادية وثيقة بهم . هذا وقد تلجأ الدول بالاضافة الى ما تقدم الى ادخال مؤشر تعدل بموجبه سعر صرفها بالنسبة للعملة الرئيسية .

ب ـ يتمثل الاختيار الثاني بربط العملة بسلة عملات أو بحقوق السحب الخاصة . ولكل من هذين الاسلوبين فوائده ، وتتمثل فائدة الربط بسلة او مجموعة عملات انها تستبعد الربط بعملات قد تحتوي عليها حقوق السحب الخاصة ، لكنها ليست بذات أهمية اقتصادية للدولة . الا أن تكلفة هذا الاسلوب اكبر من تكلفة اسلوب حقوق السحب الخاصة . وبالنسبة للربط بحقوق السحب الخاصة ، فان فائدتها تتجلى في الاستقرار النسبي ، وذلك بسبب مركزها المتوسط بين حدي سعر صرف العملات الرئيسية فانه يتوقع أن يكون تقلبها أقل مما يمكن أن يكون عليه اذا اتبع اسلوب الربط بعملة رئيسية واحدة . ومما يعزز استقرارها أيضا ، هو كونها قاسم مشترك للعملات التي تتبع اسلوب التعويم الفعال ، ومن ثم فهي (حقوق السحب الخاصة) توفر معيارا مستقرا لاسعار صرف الدول التي ترتبط بها .

ج ـ ويبقى أسلوب التعويم المستقل ، الا ان هذا الاسلوب يعتبر اكثر جاذبية للدول النامية الكبرى ذات المصادر المتنوعة ، كما انه اكثر تكلفة من الاسلوبين الاولين .

٢ ـ اما المشكلة الثانية ، فتتمثل في افتقار عملات الدول النامية الى التسهيلات الضرورية في الاسواق المستقبلية في المراكز الرئيسية الدولية لتغطية أسعار صرفها (Forward Hedging) .

٣ ـ ان حجم الاحتياطي الدولي اللازم في ظل هذا النظام ، سواء كانت الدولة تعوم عملتها مستقلة او مرتبطة بعملة اخرى ، اكبر في ظل هذا النظام منه في ظل سعر الصرف الثابت ، وذلك لمجابهة التقلبات في

حالة التعويم المستقبل ، وللتدخل في الحالة الثانية . بالاضافة الى ذلك ، فان هناك مشكلة ادارة الاحتياطي ايضا ، وهذه ايضا من الامور المستجدة بالنسبة للدول النامية ولها تكلفتها .

ان لنظام سعر الصرف المرن ، كما لنظام سعر الصرف الثابت مؤيدوه ومعارضوه (٣٠) ولا يخفى أن لهذا النظام آثاره الجسيمة اذا لم تحكم ادارته ، خصوصا بالنسبة للدول النامية ، التي تعتبر اكثر اعتمادا على المؤسسات او المنظمات الدولية لحماية مصالحها من الدول المتقدمة . ولذا فان من مصلحة هذه الدول العودة الى نظام سعر صرف ثابت (مستقر) ، او انه اذا ارتؤي الابقاء على نظام سعر الصرف المرن في النظام الجديد ، فيجب أن يحتاط ، بصفة خاصة ، للآثار السلبية التي قد تتحمل اعباءها الدول النامية ، نتيجة الابقاء على هذا النظام .

من معيار الدولار الى حقوق السحب الخاصة :

لا بد لنا ، ونحن على اعتاب ما يبدو انه ملامح نظام نقدي دولي جديد ، من استعراض مراحل اصلاح النظام ، التي تبلورت عنها قرارات مؤتمر جمايكا في يناير سنة ١٩٧٦ .

ان بدء الاهتمام باصلاح النظام ، يعود الى اوائل الستينات ، وقد سلطت ، معظم المشاريع التي تناولت الموضوع آنذاك ، الاضواء على مشكلة السيولة الدولية ، وضرورة ايجاد حل لها . (٣١) الا أن الاهتمام ، في دوائر الصندوق ، على الصعيد الرسمي ، لم يبدأ الا سنة ١٩٦٣ . وقد تمخض هذا الاهتمام عن اتفاق الصندوق ومجموعة العشرة ، في تقريرهما ، في اغسطس سنة ١٩٦٤ ، على طبيعة العيوب الاساسية في النظام . (٣٢) وقد اكدا ضرورة ايجاد حل لمشكلة السيولة ، بسبب عدم كفاية الذهب ، ولمساوىء الاعتماد المتزايد على الدولار . وقد رفضا مبدأي سعر الصرف الحر أو رفع سعر الذهب . واتفقا على ضرورة النظر في خلق أصل احتياطي جديد مكمل (اضافي) . وقد عهد الى مجموعة العشرة ، للقيام بالدراسة اللازمة .

وبعد دراسات ومساومات وتنازلات داخل المجموعة ، استغرقت حوالي اربعة سنوات ، احالت نتيجة أعمالها الى الصندوق ، في ابريل سنة ١٩٦٧ . (٣٣) وقد اعقب ذلك اعلان الصندوق في اجتماعه السنوي ، في ريودي جانيرو ، في سبتمبر ١٩٦٧ عن اتفاقية حقوق السحب الخاصة . ينشأ بموجبها تسهيل (Facility) في الصندوق ، الغرض منه ، توفير

اصل اضافي (وليس اساسي) للاصول الاحتياطية ، عندما تستدعي الحاجة ذلك (٣٤) .

تتمثل اهمية هذه الاتفاقية ــ على الرغم من عدم جعل حقوق السحب الخاصة ، اصلا رئيسيا ــ في جعل الاحتياطيات الدولية ، ممثلة في حقوق السحب الخاصة ، مسؤولية دولية ، سواء كان ذلك من حيث توقيت اصدارها او كميتها أو توزيعها ، وقد تباينت الآراء حول هذه الاتفاقية . فقد اعتبرها البعض أهم انجاز منذ اتفاقية برتون وودز . في حين اعترض البعض عليها ، بحجة ان القصد منها تحويل الانظار عن المشكلة الاساسية وهي مشكلة جهاز التعديل في النظام . وقد صودق على الاتفاقية في يونيو ١٩٦٩ . وقد اتفق على توزيع ٩ر١٠ بليون وحدة من حقوق السحب الخاصة ، خلال ثلاث سنوات ، ابتداء من سنة ١٩٧٠ ، على أن يعاد النظر في الحاجة لاصدارها بعد انقضاء فترة التوزيع . (٣٥)

ان اتفاقية حقوق السحب الخاصة ، لا تعتبر بحد ذاتها اصلاحا ، اذ أن عيوب النظام كما بينا أكبر من أن تحل بايجاد اصل احتياطي اضافي . وقد بدأت عملية الاصلاح الشاملة ، المنظمة ، اثر مواجهة العالم بالازمة النقدية ، عقب قرار الولايات المتحدة في ١٥ اغسطس سنة ١٩٧١ بالامتناع عن تحويل الدولار الى ذهب . اذ طلب مجلس المحافظين في سبتمبر ١٩٧١ من المديرين التنفيذيين ، اعداد تقرير عن الاجراءات اللازمة في سبيل الاصلاح . وقد تضمن التقرير الذي قدم في سبتمبر ١٩٧٢ ، النواحي الاساسية التي تستدعي ترتيبات جديدة من خلال النقاش والتباحث الدولي . وتتلخص فيما يلي : (٣٦)

١ ــ جهاز سعر الصرف ، والمؤشرات الضرورية التي يسترشد بها لتوقيت تغيير سعر التعادل ، ومسئولية كل من دولتي العجز والفائض في التعديل . ثم دور الصندوق في هذا المجال .

٢ ــ اعادة مبدأ التحويل ، ووسائل وترتيبات تسوية اختلال المدفوعات بين الدول .

٣ ــ مركز الاصول الاحتياطية المختلفة في النظام ، وعلى وجه التحديد ، عملات الاحتياطي ، والذهب وحقوق السحب الخاصة .

٤ ــ مشكلة حركات رأس المال المنحلة للتوازن ، والاجراءات التي يجب ان تتخذ حيالها .

٥ ــ امكانية اضافة بنود جديدة في ترتيبات الصندوق (Fund Arrangements) لتلبية الحاجات الخاصة بالدول النامية .

وقد انتقل الاصلاح الى مرحلة جديدة بتولي لجنة العشرين للمهمة ، في سبتمبر ١٩٧٢ (٣٧) وقد عقدت هذه اللجنة العديد من الاجتماعات ، الا انها ارتأت نظرا للاحداث العالمية المتمثلة في ارتفاع معدلات التضخم ، وازمة الطاقة ، أنه من الافضل عدم محاولة تحديد التفاصيل كاملة ، لجميع نواحي النظام النقدي المستقبلي ، نظرا لأن معظمها يمكن الحكم عليها بصورة افضل في ضوء تطور الاحداث في المستقبل . ولذا فضلت اعطاء الاولوية لنواحي الاصلاح العاجلة ، لتطبيقها في اقرب وقت . أما نواحي الاصلاح الاخرى فيمكن أن يتفق عليها مبدئيا ويجري تنفيذها في وقت لاحق . وقد قدمت الخطوط العريضة لمشروع الاصلاح ، في اجتماعها في واشنطن ، في يونيه سنة ١٩٧٤ . (٣٨) ويتكون المشروع من جزئين :

الجزء الأول ، ويتكون من النظام المصلح (Reformed System)

ويحتوي على نتائج مناقشات اللجنة ، وعلى الاتجاه التي تعتقد أن النظام سيصير اليه مستقبلا . وتتلخص توصياتها بالتالي :

١ ــ الاتفاق على الحاجة الى نظام نقدي دولي منيع يقوم على التعاون والتشاور ضمن اطار صندوق نقدي دولي قوي ، يشجع على نمو التجارة الدولية والتنمية الاقتصادية والعمالة ، ويساعد على تجنب الكساد والتضخم .

٢ ــ اشتمال الملامح الرئيسية للنظام الجديد على :

أ ــ اتساق وفعالية عملية التعديل ، بما في ذلك تأدية افضل لجهاز الصرف ، على أساس أسعار صرف ثابتة (مستقرة) ، واسعار صرف مرنة ، لما لهذا الاسلوب من فائدة في بعض الحالات ، وفي كلا الحالتين يلعب الصندوق دورا أساسيا فعالا .

ب ــ التعاون في مجابهة حركات رأس المال المخلة بالتوازن .

جـ ــ استحداث صورة مناسبة للتحويل (Convertibility) لتسوية اختلال المدفوعات على أن يواكبها التزامات متسقة من قبل جميع الدول .

د ــ ادارة دولية افضل للسيولة الدولية ، واعتبار حقوق السحب الخاصة أصلا احتياطيا أساسيا ، وتقليص دور كل من الذهب وعملات الاحتياطي .

هـ ــ التوافق والتناسق بين ترتيبات التعديل ، والتحويل والسيولة الدولية .

و ــ تشجيع تدفق الموارد الحقيقية الى الدول النامية .

٣ ــ الاتفاق على ان تحقيق اهداف الاصلاح يعتمد على ترتيبات التجارة الدولية ، ورأس المال ، والاستثمار ومساعدات التنمية ، بما في ذلك وصول الدول النامية الى أسواق الدول المتقدمة . كما اتفق على ان تكون المبادىء التي تحكم نظام النقد الجديد والترتيبات في هذه المجالات متسقة وليست متعارضة .

٤ ــ تكوين مجلس جديد دائم ممثل لجميع الاعضاء ، ذا سلطة ادارية ، مهمته الاشراف على وادارة وموائمة النظام النقدي . بالاضافة الى مراقبة استمرارية عملية التعديل ومعالجة الاختلالات المفاجئة ، الطارئة التي قد تهدد النظام .

ان التوصيات المتقدمة ، ان دلت على شيء ، فانما تدل على الاستيعاب الشامل للمشاكل التي عاناها المجتمع العالمي من النظام السابق . فهي ليست خالية فقط من تعارض مبادىء النظام السابق ، وجمود جهاز الصرف بل انها اعطت دورا أكثر ايجابية واوسع مجالا للصندوق . كما اتجهت بتوصياتها الى اعتبار حقوق السحب الخاصة اصلا رئيسيا وليس اضافيا أو مكملا ، كما رسم له . وهي بتوصيتها تقليص اهمية الذهب والعملات الاحتياطية الاخرى ، انما تعزز مركز حقوق السحب الخاصة تمهيدا لاعتبارها معيارا للنظام . وقد اوصت في هذا المجال بتحويل معيار حقوق السحب الخاصة من الذهب الى مجموعة من العملات . الامر الذي يعزز هذا الاتجاه.

اما **الجزء الثاني** ، فيشمل التوصيات بالاجراءات العاجلة وتتضمن :

١ ــ تأسيس لجنة انتقالية من مجلس المحافظين(The Interim Committee) ومستقبلا نيابة عن المجلس المقترح أعلاه ، تكون وظيفتها استئناف اعمال لجنة العشرين بالاضافة الى الاشراف علـى وادارة وتعديل النظام . (٣٩)

٢ ــ تعزيز اجراءات الصندوق فيما يتعلق بالتشاور الدولي ورقابة عملية التعديل .

٣ ــ تبني مؤشرات مناسبة لادارة أسعار الصرف العائمة ، خلال المرحلة الراهنة .

٤ ــ تأسيس تسهيل النفط (Oil Facility) لمساعدة الدول ، التي تعاني عجزا في المدفوعات ، بسبب ارتفاع اسعار النفط .

٥ ــ الطلب من الدول التطوع بعدم تقييد عمليات الحساب الجاري ، دون التشاور المسبق مع الصندوق .

٦ ــ تحسين اساليب الصندوق في ادارة السيولة العالمية .

٧ ــ دراسة ترتيبات خاصة بمركز الذهب في ضوء اهداف اصلاح النظام .

٨ ــ تبني اسلوب مؤقت ــ معيار مؤقت ــ لحقوق السحب الخاصة على اساس مجموعة من العملات الدولية .

٩ ــ القيام باجراءا تلصالح الدول النامية ، تتضمن انشاء تسهيل اضافي (Extended Fund Facility) بالاضافة الى اقامة صلة (Link) بين اصدار حقوق السحب الخاصة ، ومساعدات التنمية ، بالاضافة الى دراسة موضوع تحويل الموارد الحقيقية الى الدول النامية .

١٠ ــ تحضير مسودة لتعديل مواد الاتفاقية لدراستها ، من قبل اللجنة الانتقالية لاعتبارها من اجل التوصية بها في وقت مناسب الى مجلس المحافظين . (٤٠)

اتفاقيــة جمايكا :

لقد باشرت اللجنة الانتقالية اعمالها مباشرة عقب انتهاء لجنة العشرين في اكتوبر ١٩٧٤ . وقد عقدت اللجنة العديد من الاجتماعات ، تناولت فيها خطوات الاصلاح الضرورية ، ضمن الخطوط العريضة لتوصيات لجنة العشرين . وقد عرضت نتائج مباحثاتها في مؤتمرها المنعقد في جمايكا من ٧ ــ ٨ يناير ١٩٧٦ ، ضمن ما اطلق عليه اتفاقية جمايكا .

ولا شك أن هذه الاتفاقية ، اذا اخذنا بعين الاعتبار ، الابعاد الحالية والمستقبلية للتغيرات التي أدخلتها ، تعتبر انجازا ، أن تحقق ، لا يقل أن لم يفق اتفاقية برتون وودز . وقد أبدو متفائلا هنا ، ولا بد من التحفظ والحذر بعض الشيء واضافة « جملة » رهنا بتعاون الدول الاعضاء والرغبة الصادقة على تحقيق نجاح هذه الاتفاقية .

ومن جهة اخرى فان هذا التفاؤل قد لا يتمشى ومطالب الدول النامية ، ربط اصدار حقوق السحب الخاصة ، بتوفير الموارد لتمويل التنمية ، اذ لم تشمل الاتفاقية هذا الموضوع ، وقد يثار اعتراض آخر ، بصدد السيولة التي لا تزال خارج رقابة النظام أو الصندوق .

وتفاؤلي في الحقيقة ينبعث من اتجاه حركة الاصلاح . فقد اتفق على اعطاء الصندوق دورا أكبر ومجالا اوسع في ادارة النظام ، سواء من حيث تدخله اذا لزم الامر في سياسة سعر الصرف للدول ، او من حيث حرية تصرفه في عملات الدول التي في حوزته . الامر الذي ، اذا وافقت الدول عليه ــ سيؤدي الى ايجاد كفاءة أكبر في جهاز التعديل . كما نصت الاتفاقية على أن يقوم الصندوق بملاحظة نظام النقد الدولي ، للتأكد من فعالية عمله ، وايضا ملاحظة سياسة الدول الاعضاء الاقتصادية ، والنقدية وسياسة أسعار الصرف . (٤١) ولتحقيق ذلك ينبغي على الدول الاعضاء التعاون مع الصندوق وتزويده بكافة البيانات اللازمة .

والخطوة الاخرى ، تتمثل في اضفاء الشرعية على ترتيبات اسعار الصرف القائمة (التعويم) . وذلك كمرحلة انتقالية ، يتجه بعدها النظام ، حين يرى الصندوق وبقرار اغلبية ٨٥٪ من الاصوات الى سعر الصرف الثابت (المستقر) ، كهدف أصيل . واهمية اضفاء الشرعية على ترتيبات أسعار الصرف القائمة ، يتمثل في تعهد الدول او موافقتها على اتباع المؤشرات التي يقررها الصندوق ، بالاضافة الى اشراف الصندوق على سياسة سعر صرف هذه الدول ، وغيرها من السياسات كما بينا أعلاه (٤٢). الأمر الذي يحد من الفوضى في أسعار الصرف ، ويشيع قسطا أكبر من الاستقرار . وهذا لا يعني أني اؤيد التعويم ، فله سلبياته ، خصوصا بالنسبة للدول النامية ، الا أن تنظيمه أفضل من تركه بلا قيود . فهي تكلفة لا شك فيها ، لكن لا بد من احتمال عبئها في سبيل التوصل الى نظام سعر صرف ثابت (مستقر) .

هذا ولم تغفل اللجنة في نقاشها ، امر معيار النظام ، فقد احرزت تقدما في جعل حقوق السحب الخاصة وحدة الحساب ، لكنها لا تزال بعيدة عن تحقيق هدف جعله ، اصلا رئيسيا . وقد اتخذت خطوات مختلفة في هذا الشأن ، منها تخويل الصندوق حرية استخدام عملات الدول الاعضاء كما قدمنا . بالاضافة الى تقليص دور الذهب ، فقد اتفق على الغاء السعر الرسمي للذهب ، وعدم الزام الاعضاء بدفع التزاماتهم للصندوق بالذهب ، كما اتفق على بيع سدس ارصدة الصندوق الذهبية ، وتوزيع جزء مساو آخر ، على الأعضاء ، كما سنبين لاحقا (٤٣) . هذا وتتدارس اللجنة موضوع انشاء حساب احلال (Substitution Account) وذلك لاحلال حقوق السحب الخاصة محل عملات الاحتياطي الاخرى . فالاتفاق سائد لجعل حقوق السحب الخاصة ، الاصل الاحتياطي الرئيسي في النظام . الامر الذي من شأنه جعل السيولة الدولية ، تحت اشراف عالمي مخلصا

النظام بذلك من مغبة الاعتماد علـى الذهب أو العمـلات الوطنية كمعيار ومصدر للسيولة .

وقد تم الاتفاق على اجراءات اخرى ترتب عليها توفير قدر أكبر من السيولة للدول النامية على الأخص ، وفيما يلي اهم هذه الاجراءات :

١ ــ الاتفاق كما قدمنا على بيـع سدس ارصـدة الصندوق الذهبية ، وتخصيص الارباح لفائدة الدول النامية من خلال صندوق خاص بذلك. وتقدر ارباح هذه العملية بحوالي ٥٠٠ بليون دولار .

٢ ــ كما تم الاتفاق على زيادة حصص الأعضاء في الصندوق بمقدار ٣٢٫٥٪ بحيث ارتفع مجموع اجمالي الحصص الى ٣٩ مليون (وحدة من حقوق السحب الخاصة) بالاضافة الى رفع حجم شريحة حقوق السحب بمقـدار ٤٥٪ ، بحيث ازدادت قدرة الاعضاء علـى الاقتراض من ١٠٠ ٪ الى ١٤٥ ٪ من الحصص حسب الشروط القائمة . ويوفر هذا الاجراء حوالي ١٫٥ بليون دولار .

٣ ــ ومن جهة اخرى تم الاتفاق على تعديل التسهيل التعويضي وذلـك بزيادة نسبة الاقتراض من ٥٠٪ الى ٧٥٪ من الحصص . متيحا بذلك زيادة مقدارها بليون دولار تقريبا (٤٤) .

لكن تحقيق هذه الانجازات ليس رهنا فقط ، بتصديق الدول الاعضاء على الاتفاقية الذي قد يستغرق ثمانية عشر شهرا من تاريخ الاتفاقية ، بل ايضا رهن بتعاون الاعضاء على التقيـد بالاتفاقية ، والنظر اليهـا كبداية الطريق لهدف تحقيق مبدأ اسعار الصرف الثابتة المستقرة ، وجعل حقوق السحب الخاصة معيار النظام واداة السيولة الدولية ، ضمن اطار نظام نقدي منيع قادر على استيعاب التطورات المستقبلية للاوضاع السياسية والاقتصادية العالمية .

خلاصـــة

وبعد ، ان الشقة تبقى بين ما يجب أن يكون وبين ما هو كائن ، أو ممكن ، يعززها ، ويبعد ما بين حديها مدى تغليب المصلحة الذاتية علـى المصلحة العالمية . وانا في هذا لا اناقض تفاؤلي الحذر وتطلعي الى تحقيق اتفاقية جمايكا كبداية نحو هدف أفضل . ان هذه الاتفاقية لم تكن ولادتهـا بالأمر اليسير ، ناهيك عن آلام حملها . ولا أريد الاستطراد هنا في هـذه

التشبيهات والاستعارات . ما اود قوله هو أن الدول المعنية : سواء كانت دولا نامية او دولا متقدمة ، كانت لها آراء متفاوتة ومتباينة بصدد ما يجب ان تحتوي عليه هذه الاتفاقية من ملامح اساسية للنظام الجديد . وقد جاءت الاتفاقية مرة اخرى ، بعد مفاوضات ومعارضا تونتازلات ، خصوصا حول نظام سعر الصرف (التعويم × سعر الصرف الثابت) . ومرة أخرى كانت الولايات المتحدة ايضا طرفا في الاختلاف ، اذ كانت من أنصار التعويم . ولا نغالي بالتطرف ، اذا اجزنا لأنفسنا القول ، ان هذه الاتفاقية — مع بعض التجاوز — تحمل في جنباتها ، روح خطة كينز المتوفاة في برتون وودز عام ١٩٤٤ . الأمر الذي يبرهن لحد كبير ، مدى اخضاع المصلحة العالمية لقوى المصلحة الذاتية (الامريكية في تلك الحالة) .

ان النظام الذي رسمت الاتفاقية ملامحه ، لا شك افضل من نظام برتون وودز ، فهو — كما بينا — خال من عيوبه . اذ يهدف الى جعل حقوق السحب الخاصة معيارا للنظام ، ومصدرا للسيولة الدولية ، مبتعدا بذلك عن مغبة الاعتماد على العملة الوطنية لأداء هاتين المهمتين ، وجاعلا بذلك اصدار السيولة الدولية وادارتها مسئولية عالمية . كما انه يهدف الى العودة الى نظام سعر صرف ثابت (مستقر) ضمن جهاز تعديل اكثر مرونة وفعالية . اذ انه يعطي صندوق النقد الدولي دورا كبيرا في عملية التعديل — التي يتشارك في حمل أعبائها دول العجز والفائض — وايضا دورا اكبر في الاشراف على وادارة نظام النقد الدولي .

ان الاصلاحات المتقدمة ، لا شك في انها خطوة كبيرة الى الأمام . الا انه يبقى الهدف من النظام ، اذ انه المقياس الحقيقي لفعاليته . فالهدف لا يزال ... « النمو المتوازن للتجارة العالمية ، لما له من آثار توسعية على التنمية الاقتصادية ومستويات الدخل والتوظف والمعيشة لجميع الدول » . فكما راينا ، لقد حقق النظام السابق ، نموا في التجارة ... لكن ذلك النمو لم يكن متوازيا ، بل مختلا ... ، اذ كان معدل نمو تجارة الدول المتقدمة اكبر من معدل نمو تجارة الدول النامية . كما أن ذلك النمو لم يكن بلا أزمات نقدية ، او اتجاهات تضخمية في الدول المتقدمة ، عكست آثارها السلبية على الدول النامية . اضف الى ذلك ان النظام كان يعاني من اختلال هيكلي من حيث التمثيل في الصندوق . والسؤال الآن هل سيحقق النظام مطالب الدول النامية ، من حيث نمو تجارتها المتكافىء ؟ أو بصورة اخرى ، هل سيحافظ النظام على القوة الشرائية لصادرات الدول النامية ، وهل سيتيح لها فرص الوصول الى أسواق الدول المتقدمة ، وهل سيجنبها انتقال الآثار التضخمية السلبية التي تعاني منها الدول المتقدمة ، وهل سيحافظ على

القيمة الحقيقية لاحتياطياتها ، ثم هل ستحصل على تمثيل اكثر واقعية في هيئات النظام ؟؟؟ . ان الاجابة على هذه الاسئلة وغيرهـــا من الاسئلة المتصلة ، تقرر حكم الدول النامية على النظام ، الا انه كي تتوفر لحكمنـــا اسباب الكمال ، يجب النظر الى هذا النظام ايضا من خلال منظار النظـــام الاقتصادي العالمي الجديد . اذ لا يعدو أن يكون النظام النقدي ألا ركنا من اركان النظام العالمي . ولذا فان حكمنا عليه يجب أن يكون متطلعا الى مدى مساهمته في تحقيق أهداف النظام الاقتصادي العالمي الجديد .

جدول رقم (١)

تطور اجمالي الناتج القومي (بليون دولار)

بيان	١٩٥٨	١٩٦٣	١٩٦٦	١٩٦٩	١٩٧٠	١٩٧١	١٩٧٢
العالم	٩٨٠ر٠	١٢٦٩ر٥	٠٠١ر٧٩٤	٢٠٦٣ر٧	٢٢٥٠ر١	٢٤٧٤ر٤	
الدول المتقدمة	٨٢٠ر٢	١٠٦١ر٢	١٥١٩ر٢	١٧٣٦ر٤	١٨٩٢ر٠	٢١٠١ر١	٢٤١٦ر٢
الدول النامية	١٥٩ر٨	٢٠٨ر٣	٢٧٤ر٨	٣٢٧ر٣	٣٥٨ر١	٣٧٣ر٣	
الولايات المتحدة	٤٥٥ر٠	٥٤٠ر٥	٧٦٢ر٧	٨٣٣ر٢	٨٧٢ر٩	٩٤٢ر٩	١٠٣٢ر٢
بريطانيا	٦٤ر٨	٧٨ر٧	١٠٦ر٩	٩١ر٤	١١٠ر٣	١٢٥ر٢	١٣٩ر٧
دول السوق الاوروبية	١٥٧ر٠	٢٣٦ر١	٣٣٧ر٠	٣٩٢ر٢	٤٤١ر١	٤٩٩ر٤	٥٩٧ر٣
اليابان	٣٢ر٠	٦٠ر٥	١٠١ر٥	١٤٤ر٤	١٧٢ر٠	١٩٩ر٩	٢٦٠ر٩
كندا	٣٤ر٠	٣٧ر١	٥٣ر٧	٦٥ر٤	٧١ر٨	٨١ر٣	٩٢ر٤

المصدر : UN. Statistical Yearbook.

جدول رقم (٢)

السيولة الدولية ـــ نموها وتوزيعها (بليون وحدة حقوق سحب خاصة)

بيـــان	١٩٥٨	١٩٦٣	١٩٦٨	١٩٧٠	١٩٧١	١٩٧٢	١٩٧٣	١٩٧٤	١٩٧٥ سبتمبر
العـــالم (٤٥)	**٥٧ر٥٥**	**٦٦ر٣٧**	**٧٧ر٣٣**	**٩٣ر٢٦**	**١٢١ر١٦**	**١٤٦ر٥٣**	**١٥٢ر٤٣**	**١٨٠ر١٨**	**١٩١ر٤٠**
الدول الصناعية (أ)	(٤٤ر٧٠)	(٥٠ر٥٩)	(٥٦ر٠٠)	(٦٥ر٨٠)	(٨٦ر٧٢)	(٩٧ر٤٦)	(٩٥ر٧٥)	(٩٧ر٩٤)	(١٠١ر٨٧)
الولايات المتحدة	٢٢ر٥٤	١٦ر٨٤	١٥ر٧١	١٤ر٤٩	١٢ر١٥	١٢ر١١	١١ر٩٢	١٣ر١٢	١٣ر٦٥
بريطانيـــــا	٣ر١١	٣ر١٥	٢ر٤٢	٢ر٨٣	٦ر٠٦	٥ر٢٠	٥ر٣٦	٥ر٦٧	٥ر٣١
الدول الأوروبية	١٥ر٩٦	٢٦ر١٤	٣١ر٩١	٣٨ر٩٦	٤٩ر١١	٥٧ر٦٦	٦٣ر٥٤	٦٣ر٣٥	٦٧ر٠٣
كنـــــدا	٢ر٠٤	٢ر٦٠	٣ر٠٥	٤ر٦٨	٥ر٢٥	٥ر٥٧	٤ر٧٨	٤ر٧٦	٤ر٤٨
اليابـــان	١ر٠٦	٢ر٠٦	٢ر٩١	٤ر٨٤	١٤ر١٥	١٦ر٩٢	١٠ر١٥	١١ر٠٤	١١ر٤٠
دول متقدمة اخرى (ب)	(٣ر٤٣)	(٦ر٠٣)	(٧ر٢٥)	(٨ر٥٣)	(١٢ر٢٢)	(١٩ر٣٦)	(٢٠ر١٤)	(١٧ر٣١)	(١٦ر٧٠)
الدول النامية (جـ)	(٩ر٤٢)	(٩ر٥٥)	(١٤ر٨)	(١٨ر٩٣)	(٢٢ر٣٢)	(٢٩ر٧١)	(٣٦ر٥٤)	(٦٤ر٩٣)	(٧٢ر٨٣)
الدول النفطيـــة				٥ر٢٢	٨ر٠١	١٠ر٣٤	١٢ر٣٨	٣٩ر٢٢	٤٦ر٨٢

المصـــدر : IMF. International Financial Statistics

(٤٥) لا تشمل دول التخطيط المركزي .

جدول رقم (٣)

تطـــور التجـــارة الدوليـــة

الصـــــادرات

« بليـــون دولار »

	١٩٤٨	١٩٥٨	١٩٦٣	١٩٦٨	١٩٧١	١٩٧٣	١٩٧٤
العـــــالم	**٥٣ر٨**	**٩٦ر١**	**١٣٥ر٤**	**٢١٢ر١**	**٣١٣ر٢**	**٥١٢ر٥**	**٧٧٣ر٩**
الدول المتقدمة	٣٦ر٦	٧١ر٢	١٠٣ر٩	١٦٨ر٤	٢٥٠ر٩	٤٠٦ر٧	٥٤٣ر٥
الدول النامية (٤٦)	١٧ر٢	٢٤ر٩	٣١ر٥	٤٣ر٧	٦٢ر٣	١٠٥ر٨	٢٣٠ر٤
الولايات المتحدة	١٢ر٥	١٧ر٨	٢٣ر١	٣٤ر٢	٤٣ر٥	٧٠ر٢	٩٧ر١
بريطانيـــــا	٦ر٣	٩ر١	١١ر٨	١٥ر٤	٢٢ر٤	٣٠ر٥	٣٨ر٦
دول السوق الاوروبيـــــة	٦ر٩	٢٣ر٨	٣٨ر١	٦٧ر٥	١٠٦ر٤	١٨٠ر٦	٢٣٦ر٧
اليابـــــان	٠ر٣	٢ر٩	٥ر٥	١٣ر٠	٢٤ر٠	٣٦ر٩	٥٥ر٥
كنـــــدا	٣ر١	٥ر٤	٦ر٥	١٢ر٦	١٧ر٦	٢٥ر٢	٣٢ر٨

المصـــــدر : UN. Statistical Yearbooks and Monthly Bulletins of Statistics.

(٤٦) تعكس الزيادة الكبيرة في الصادرات في سنة ١٩٧٣ ، وبصورة اوضح سنة ١٩٧٤ ، ارتفاع اسعار النفط ، وبعض المواد الاولية الاخرى .

يتبع ما قبله ......

جدول رقم (٣)

تطور التجارة الدولية

الواردات

« بليون دولار »

	١٩٤٨	١٩٥٨	١٩٦٣	١٩٦٨	١٩٧١	١٩٧٣	١٩٧٤
العالم	**٥٩ر٨**	**١٠١ر٥**	**١٤٣ر٥**	**٢٢٤ر٨**	**٣٢٨ر٠**	**٥٢٦ر٩**	**٧٦٧ر٠**
الدول المتقدمة	٤١ر٢	٧٣ر٩	١١٠ر٨	١٧٩ر٤	٤٦٤ر٧	٤٣٠ر٢	٦١٢ر٣
الدول النامية	١٨ر٦	٢٧ر٦	٣٢ر٧	٤٥ر٤	٦٣ر٣	٩٦ر٧	١٥٥ر٤
الولايات المتحدة	٧ر٢	١٣ر٣	١٧ر١	٣٣ر١	٤٥ر٥	٦٨ر٧	١٠٧ر١
بريطانيا	٨ر١	١٠ر٣	١٣ر٥	١٨ر٩	٢٤ر٠	٣٨ر٨	٥٤ر١
دول السوق الاوروبية	١١ر٢	٢٤ر٢	٤١ر٣	٦٦ر٤	١٠٥ر٨	١٧٦ر٢	٢٣٨ر٨
اليابان	٠ر٧	٣ر٠	٦ر٧	١٣ر٠	١٩ر٧	٣٨ر٣	٦٢ر١
كندا	٢ر٦	٥ر٢	٦ر١	١١ر٤	١٥ر٥	٢٣ر٣	٣٢ر٣

المصدر : UN. Statistical Yearbooks and Monthly Bulletins of Statistics.

جدول رقم (٤)

ميزان التجارة وشروط التبادل

أقل < >

بيان		جميع الدول النامية	الدول النفطية الرئيسية	جميع الدول النامية الاخرى							
				المجموع	الدول المصدرة للسلع الصناعية	الدول المتبقية					
						المجموع	متوسط دخل الفرد > ٢٥٠ دولار	متوسط دخل الفرد < ٢٥٠ دولار	منهـا	
									٣ دول ذات كثافة سكانية مرتفعة *	دول أقل نموا
١ ــ الميزان التجاري بلايين الدولارات	١٩٦٠	— ١ر٩	— ١ر٨	— ٣ر٧	— ١ر٢	— ٢ر٤	— ٠ر٦	— ١ر٧	— ١ر٢	—
	١٩٧٠	— ٢ر٢	٦ر٧	ر ٨ر٩	— ٤ر٧	— ٤ر٢	— ٢ر٠	— ٢ر٢	— ٠ر٥	— ٠ر٤
	١٩٧٣	٧ر٣	— ١٨ر٠	— ١٠ر٧	— ٧ر١	— ٣ر٦	— ١ر٢	— ٢ر٤	— ٠ر٢	— ٠ر٧
	١٩٧٤	٦٠ر٦	٨٦ر٧	— ٢٦ر١	— ١٢ر٦	— ١٢ر٥	— ٦ر٥	ر ٧ر٠	— ١ر٨	— ١ر٢
	١٩٧٥	٥٤ر٣	٨٧ر٧	— ٣٣ر٤	— ١٢ر٤	— ٢١ر٠	— ١٠ر٥	— ١٠ر٥	— ١ر٧	— ١ر٦
الرقم القياسي لصافي شروط التبادل التقايضي (١٩٧٠ = ١٠٠)	١٩٦٠	٩٧	٩٨	٩٦	٩٦	٩٦	٩٥	٩٩	١٠١	١٠٢
	١٩٧٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
	١٩٧٣	١١٤	١٢٤	١٠٥	٩٣	١٠٨	١١١	١٠٢	٩٢	١١٧
	١٩٧٤	١٧١	٣٢٩	١٠٢	٨٢	١١٠	١١٥	١٠١	٧٣	١١٦
	١٩٧٥	١٦٣	٣١٦	٩٦	٨٥	١٠٠	١٠٦	٨٨	٧٦	١٠١
الرقم القياسي لشروط التبادل الدخلي (١٩٧٠ = ١٠٠)	١٩٦٠	٦٠	٥٦	٦٣	٣٩	٦٦	٦٢	٧٤	٧٢	٦٨
	١٩٧٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
	١٩٧٣	١٣٢	١٦٠	١١٧	١٧١	١١١	١١٨	١٠٢	٩٢	١٠٤
	١٩٧٤	١٩٦	٣٨١	١١٣	١٦٦	١٠٧	١١٦	٩٤	٧٢	٧٩

* الهند ، باكستان ، بنغلادش

المصدر : UNCTAD., Documents, TD / B / C. 1 / 195, Oct .1975

جدول رقم (٥)

احتياطي الذهب الرسمي : نموه وتوزيعه (بليون وحدة حقوق سحب خاصة)

بيان	١٩٥١	١٩٥٥	١٩٦٠	١٩٦٥	١٩٧٠	١٩٧١	١٩٧٣	سبتمبر ١٩٧٥
العالم (٤٧)	**٣٣ر٩٣**	**٣٥ر٤٥**	**٣٨ر٠٥**	**٤١ر٨٥**	**٣٧ر١٩**	**٣٦ر١٠**	**٣٥ر٨٠**	**٣٥ر٧٠**
الولايات المتحدة	٢٢ر٩٠	٢١ر٧٥	١٧ر٨٠	١٤ر٠٧	١١ر٤٩	١٠ر٢١	٩ر٦٦	٩ر٦٢
بريطانيا	٢ر٢٠	٢ر٠٥	٢ر٨٠	٢ر٢٧	١ر٣٥	٠ر٧٨	٠ر٧٤	....
دول السوق الاوروبية	١ر٩٠	٤ر٠٣	٩ر٤٥	١٤ر٨٦	١٣ر٦٩	١٣ر٩٥	١٣ر٩٣	١٣ر٩٣
كندا	٠ر٨٠	١ر١٣	٠ر٨٩	١ر١٥	٠ر٧٩	٠ر٧٩	٠ر٧٧	٠ر٧٧
اليابان	٠ر٠١	٠ر٠٢	٠ر٢٥	٠ر٣٣	٠ر٥٣	٠ر٦٨	٠ر٧٤	٠ر٧٤
باقي الدول	٦ر١٢	٦ر٤٧	٦ر٨٦	٩ر١٧	٩ر٣٤	٩ر٦٩	٩ر٩٦	١٠ر٦٤

المصدر : IMF. International Financial Statistics.

(٤٧) لا تشمل دول التخطيط المركزي .

جدول رقم (٦)

مصادر السيولة الدولية (بليون وحدة حقوق سحب خاصة)

نهاية السنة	ذهب	حقوق سحب خاصة	الاحتياطي في الصندوق	صرف اجنبي	المجموع
١٩٤٥	٣٣ر٣	—	—	١٤ر٣	٤٧ر٦
١٩٥١	٣٣ر٩	—	١ر٧	١٥ر١	٥٠ر٧
١٩٥٥	٣٥ر٤	—	١ر٩	١٨ر٥	٥٥ر٨
١٩٦٠	٣٨ر٠	—	٣ر٦	٢٠ر٢	٦١ر٨
١٩٦٥	٤١ر٨	—	٥ر٤	٢٥ر٢	٧٢ر٤
١٩٧٠	٣٧ر٢	٣ر١	٧ر٧	٤٥ر٦	٩٣ر٦
١٩٧١	٣٦ر١	٦ر٤	٦ر٤	٧٢ر٦	١٢١ر٥
١٩٧٢	٣٥ر٨	٩ر٥	٦ر٣	٩٤ر٩	١٤٦ر٥
١٩٧٣	٣٥ر٨	١٠ر٦	٦ر٢	١٠٠ر٠	١٥٢ر٦
١٩٧٤	٣٥ر٧	١٠ر٩	٨ر٩	١٢٤ر٧	١٨٠ر٢
١٩٧٥(٤٨)	٣٥ر٧	١٠ر٢	١١ر١	١٣٤ر٧	١٩١ر٧

المصـــدر : IMF. International Financial Statistics

(٤٨) حتى نهاية سبتمبر ١٩٧٥ .

جدول رقم (٧)

اساليب أسعار الصرف السائدة في ٣٠ يونيه ١٩٧٥

	عدد العملات	نصيبها من التجارة الدولية
١ ـ تعويم مستقل للعملات	١١	٤٦ر٤٪
٢ ـ عملات تتخذ من عملة اخرى معيارا وهي موزعة بين العملات التالية :	٨١	١٤ر٤٪
الدولار الامركي	(٥٤)	(١٢ر٤٪)
الفرنك الفرنسي	(١٣)	(٠ر٤٪)
الجنيه الاسترليني	(١٠)	(١ر٦٪)
البزيتا الاسبانية	(١)	(ـ)
الراند الأفريقي	(٣)	(ـ)
٣ ـ عملات تتخذ من مجموعة عملات معيارا :	١٩	١٢ر٤٪
وتتوزع بين حقوق السحب الخاصة	(٥)	(٥٪)
عملات أخرى	(١٤)	(٧ر٤٪)
٤ ـ عملات تتبع الاسلوب رقم (٢) لكنها تغير من سعر الصرف كلما لزم بموجب معادلة خاصة ، كمؤشر للتضخم مثلا :	٤	٢٪
٥ ـ تعويم مشترك للعملات على شكل مجموعة	٧	٢٣ر٢٪
المجموع	١٢٢	٩٨ر٤٪

المصدر : IMF. Annual Report, 1975

الهوامش

(١) انظر الجداول رقم ١ ، ٢ و ٣ في الملحق الاحصائي .

(٢) انظر الجدول رقم (٤) في الملحق الاحصائي .

(٣) انظر الجداول رقم ١ ، ٢ ، ٣ ، و ٥ في الملحق الاحصائي .

(٤) ليس بنا حاجة الى التأكيد أن النظام النقدي ككل متكامل قد انتهى في اغسطس سنة ١٩٧٣ . الا اذا اعتبرنا مبدأ سعر الصرف المستقر كاساس فان نهايته الحتمية جاءت اثر التخفيض الثاني لسعر تعادل الدولار في ١٢ فبراير ١٩٧٣ .

(٥) لقد كان عدد الدول المجتمعة في مؤتمر برتون وودز آنذاك اربعا واربعين دولة .

(٦) سنناقش موضوع حقوق السحب الخاصة في موضع لاحق .

(٧) انظر الجدول رقم ٣ في الملحق الاحصائي .

(٨) من الانجازات الاساسية التي حققها النظام ، تحقيق التعاون الدولي وجعل سعر الصرف مسئولية دولية ، فجنبا بذلك العالم من التنافس في تخفيض اسعار الصرف ، وما يترتب عنهـا من آثـار .

(٩) انظر الجدول رقم ٦ ، في الملحق الاحصائي .

(١٠) يمثل هذا الحد الغطاء الذهبي ، ويبلغ ربع اجمالي قيمة المصدر من دولارات ، ولا يجوز تجاوزه .

(١١) لقد اجتمعت الدول الصناعية العشرة اثر ذلك في واشنطن في مارس ١٩٦٨ واتفقت على حصر التعامل بالسعر الرسمي للذهب ، بين البنوك المركزية فقط ، بينما يترك امر تحديد السعر في القطاع غير الرسمي لقوى السوق . ويمثل هذا القرار خطوة في اتجاه تقليل دور الذهب النقدي (Gold-Demonitization)

(١٢) انظـــــر
Meier, G.M., Problems of a World Monetary Order (New York, Oxford University Press, 1974) pp. 97-111.

(١٣) انظـــر :
Schweitzer, p.p., "Bretton Woods Twenty-Five Years After", in International Financial News Survey, June 2, 1969.

(١٤) مثال ذلك تأخر تخفيض سعر تعادل الجنيه الاسترليني ، الذي خفض في ١٨ نوفمبر سنة ١٩٦٧ ، وكذلك الفرنك الفرنسي الذي خفض بعد مماطلات طال امدها سنة ١٩٦٩ ، وابلغ مثال بالطبع هو الظروف المحيطة بتخفيض سعر تعادل الدولار .

(١٥) لقد حذر النظام من الاثار السلبية لحركة راس المال قصيرة الاجل ، ولم ينص على حريتها كمبدأ ، الا انه يبدو انها اكتسبت هذه الصفة عمليا .

(١٦) انظر :
Meier, G.M., Problems of a World Monetary Order, p.p. 218-221.

(١٧) تسيطر كل من الولايات المتحدة وبريطانيا على ٢١٫٧٢ ٪ و ٩٫١٢ ٪ من الاصوات ، وهذا يعني أن موافقتهما على جميع القرارات التي تتطلب اغلبية (٨٠ ٪) اساسية ، خصوصا الولايات المتحدة .

(١٨) لقد عدلت في سنتي ١٩٦٦ و ١٩٧٥ .

(١٩) انظـــــر :
IMF, "Compensatory Financing of Export Fluctuations" Sept. 1966.

(٢٠) انظـــــر : IMF. Annual Report, 1975.

(٢١) انظـــــر : IMF. Surveys, Oct. 13, 1975 & Jan. 5, 1976.

(٢٢) انظـــــر :
UNCTAD, An Integrated Program for Commodities; Componsatory Financing of Export Fluctuations, TD/B/C. 1/195 Dec. 16, 1975.

(٢٣) لقد اسس الصندوق بموجب قرار اتخذ عام ١٩٦٩ ، تسهيل اخر لتوفير التمويل اللازم للدول النامية للمساهمة في (International Buffer Stock Facility).
انظـــــــر : IMF, Annual Report, 1975.

(٢٤) انظـــــر :
Lima Declaration and Plan of Action on Industrial Development and Co-operation.

وانظـــر أيضـــا :
U. N. General Assembly 7th. Special Session, A/Res/ 3362 (S-VII) on "Development and International Economic Co-operation," Sept. 19. 1975.

(٢٥) انظـــــر :
Joint Economic Committee, Heaving Before the Subcommittee on International Exchange and Payments, 91st Congress, 1st Session, 1969, pp. 1-5, 16-19, 29-30.

(٢٦) : أ ــ كان هذا الاجراء ايذانا بظهور منطقة سعر صرف ثابت (مستقر) في أوروبا .
ب ــ لقد اتجهت اسعار الذهب الى الارتفاع خلال هذه الفترة ، اذ ارتفع سعر الاونس من ٤٢.٠ دولار في ديسمبر سنة ١٩٧١ الى ٤٩ دولار و ٦٥ دولار في ابريل ويونيه سنـــة ١٩٧٢ على التوالي .

(٢٧) لقد قررت المانيا الغربية ، فرنسا ، بلجيكا ، هولنـــــدا ، اللكمسبرغ والدنمـــــرك (مجموعة الستة) المحافظة على حدود تقلب اسعار الصـــــرف المتفق عليها سابقـــا (١٢٥ر١ ٪) فيما بينهم . وقرروا ايضا انشاء صندوق نقد لاحتياطي مشترك فيمـــــا بينهـــــم .

(٢٨) انظر الجدول رقم ٧ في الملحق الاحصائي .
تتبع الدول المتقدمة الاسلوبين ١ و ٥ في حين تتبع الدول النامية الاساليب الاخرى .

(٢٩) انظر الجدول رقم (٤) في الملحق الاحصائي .

(٣٠) انظـــــــر :
Meier, G. M., Problems of a World Monetary Order, PP. 235-250.

(٣١) لقد ورد ملخص لهذه المقترحات في :
Joint Economic Committee Print, "International Payments Imbalances", Washington, D.C. 1961. pp. 14-18.

لقد ذهبت بعض المقترحات الى ابعد من ذلك . فقد اقترح تريفن (Triffin, R. جعـــل السيولة مسئولية دولية ، وتغيير طبيعة مهام صندوق النقد وتحويله باتجاه بنك مركزي عالمي ، بالاضافة الى التخلص من دور العملات الوطنية في الاحتياطيـــــات الدولية أو كمعيـــــار للنظـــــام .
انظـــــــر :
Triffin, R. Our International Monetary System: Yesterday, Today, and Tomorrow, (New York, Random House, Inc., 1968)

(٣٢) لقد شكلت مجموعة العشرة في اكتوبر سنة ١٩٦٢ . وتتكون من الولايات المتحدة ، كندا ، بريطانيا ، المانيا الغربية ، فرنسا ، بلجيكا ، هولندا ، ايطاليا ، السويـــــد واليابان .

(٣٣) لقد حصل الاختلاف بين دول العملات الرئيسية المدنية (الولايات المتحدة وبريطانيا) من جهة وفرنسا ومجموعة السوق من جهة اخرى ، وذلك حول طبيعة ودور الاصـــل الجديد . اذ اصرت الدولتان على أن يكون دوره مساعدا مكملا ، وليس اصلا رئيسيا يحل محل العملات الوطنية في الاحتياطيات الدولية ، كما ارادت له الدول الاوروبية .

(٣٤) انظر :
Horsefield, J.K. (ed.), The International Monetary Fund, Vol. III : Documents (1968)

(٣٥) لقد كان نصيب الدول النامية مجتمعة ٢٥ ٪ في حين كان نصيب الولايات المتحدة وحدها ٢٥ ٪ ايضـــا .

ان حقوق السحب الخاصة؛عبارة عن قيود في سجلات الصندوق ، تتيح لدول العجز أن تسدد جزءا من مدفوعاتها ، وتتعهد دول الفائض التي يعنيها الصندوق بقبول السداد بهذه الوسيلة ، بمقدار لا يتجاوز ضعف حصتهم من هذه الحقوق . وينبغي على دول العجز الا يقل ما بحوزتها من هذه الحقوق خلال خلال فترة التوزيع عن ٣٠ ٪ من اصـــل التوزيع . وتعادل الوحدة من هذه الحقوق قيمة الدولار ذهبا قبل التخفيض . وقد تغير هذا المعيار في يوليو سنة ١٩٧٤ ، بحيث اصبح مجموعة من العملات المختلفة . يشترط فيها الا يقل نصيب دولة العملة من الصادرات عن ١ ٪ في المتوسط خلال فتـــرة خمس سنوات ١٩٦٨ ــ ١٩٧٢ ، وهو معرض للتغير كل ستة اشهر .

(٣٦) انظـــــر :
IMF, Reform of the International Monetary System, A Report by the Executive Directors to the Board of Governors, Washingon, D.C. 1972.

(٣٧) اسست لجنة العشرين في ٢٦ يوليو ١٩٧٢ وتتمثل فيها الدول كالتالي (٥٥ ٪ دول متقدمة ٤٥ ٪ دول نامية) .
(Committee of the Board of Governors on Reform of the International Monetary System & Related Issues.)

(٣٨) انظــر :
IMF. Survey, Outline of Reform Supplement, June 17, 1974.

(٣٩) نسب التمثيل في هذه اللجنة مطابقة لنسب التمثيل في لجنة العشرين .

(٤٠) لقد قام المديرون التنفيذيون بتنفيذ بعض التوصيات العاجلة ، كانشاء تسهيل للنفط ، ومؤشرات للتعويم ،ومعيار من مجموعة عملات لحقوق السحب الخاصة ، بالاضـافة الى دعوة الاعضاء للموافقة على قرار يتعلق بعمليات الحساب الجاري ، وايضا الموافقـــة على تأسيس اللجنـــة .

(٤١) ان مسؤولية التعديل لا تقتصر فقط على دول العجز ، بل تشاركها فيها دول الفائض ايضـــا .

(٤٢) انظـــــر :
IMF. Survey "Article IV, The Proposed Exchange Arrangements", Jan. 14, 1976, pp. 20-21.

(٤٣) لقد ورد هذا الاتفاق ضمن اتفاقيات الذهب التي تهدف الى التقليص التدريجي لدور الذهب في النظام . واحتياطا لردود الفعل التي قد تترتب على تنفيذ هذا الاتفاق ، فقد تم الاتفاق ايضا مع « مجموعة العشرة » على ، الامتناع عن تغيير سعر الذهب ، أو تغيير حجم الارصدة الذهبية الموجودة حاليا لدى الصندوق والسلطات النقدية في « مجموعة العشرة» وايضا التعهد باتباع اي قواعد اخرى يتفق عليها ، كما اتفق على مراجعة هذه الترتيبات بعد انقضاء سنتين ، ويقرر اذا لزم تعديلها أو انهاءها . وبالنسبة للذهب المتبقي فانه يخضع لقرارات الصندوق ، التي يجب أن تتم بموافقة ٨٥ / من الاصوات .

انظر :

IMF. Survey, "The Gold Agreements" Jan. 19, 1976, p. 19.

(٤٤) ان اجراء زيادة السحب من الصندوق الى ١٤٥ / ، اجراء مؤقت ينتهي لدى تطبيق الاتفاقية المعدلة . وقد وضع بند بيع الذهب موضع التنفيذ وذلك لطبيعته العاجلة .



مشاركة العاملين في الادارة

د. فيصل مرار *

مقدمــة :

الادارة هي عملية التنسيق بين مجهودات الافراد او الجماعات من اجل تحقيق غايات محددة باقصى درجة من الفعالية والكفاءة وفي ظل ظروف انسانية .

والظروف الانسانية هي ما تميز الادارة الفعالة الجيدة عن الادارات الاخرى . . فقد تتحقق زيادة في الانتاج وقد تتحقق الاهداف بدرجة قصــوى من الفعالية لكن ذلك قد يكون على حساب الانسان ــ العنصر البشري ــ احد اهم مدخلات التنظيم او الادارة .

وعندما نتناول اهداف الادارة فقد تكون اهدافا عامة تحقق الصـــالح العام وتتضمن خدمات عامة وحين ذلك تسمى بالادارة العامة ، او اهدافا خاصة تحقق مصالح فئات او اشخاص محددين وحين ذلك تسمى بالادارة الخاصة او ادارة الاعمال .

لا نود هنا التمييز او التفريق بين الادارة العامة والادارة الخاصة من حيث الاهداف والوسائل . فكلاهمـــا يمارس ضمن « ظاهــرة » تسمى بالتنظيم . والتنظيـــم ســواء كان عامــا او خاصــا له نفس الملامح ونفس المرتكزات خاصة اذا ما عالجناه وفقا لمدخل النظم او « النظام المفتوح » ؛ اي ان كل تنظيم سـواء كان في القطاع العام او القطاع الخاص يمكن أن ينظر اليه كنظام يتكون من مجموعة من الاجزاء او الانظمة الفرعيـــة في تفاعل مستمر فيما بينها داخل اطار النظام وتتفاعل باستمرار مع البيئة الخارجية بعواملها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والحضارية والثقافية . ولكل نظـــام مركبات ثلاثـــة :

المدخــلات

العمليـــة (التشغيل)

* مدرس الادارة العامة بكلية الاقتصاد والتجارة في الجامعة الاردنية .

المخرجـــات (المنتوج)

يربط بينها ما يسمى بعملية التغذية العائدة

ويساعدنا مدخل النظم هـــذا في معالجـــة التنظيمات الصناعيـــة أو الحكومية اذا ما عرفنا محتوى هذه المركبات الثلاث ..

فمدخلات اي تنظيم تشتمل على عناصر مادية وبشرية وتكنولوجية وافكار وقيم واتجاهات .

ومخرجات التنظيم تتناول كل او بعض هذه المدخلات ويمكن ان يضاف اليها السلع والخدمات بعد ان يصير تحويل المدخلال الى منتوج عـــن طريق العملية (التحويل) أو التشغيل .

يتناول هذا البحث احد اهم هذه المدخلات وهو **العنصر البشري** والذي اصبح ينظر اليه كأهم عنصر في التنظيمات الصناعية الحديثة بالرغم مـــن التقدم والتطور الذي حصل في المدخول المادي والتكنولوجي .

وقبل ان نبدأ البحث في واقع ومستقبل هذا العامل الهام أو المدخل الهام لا بد من استكمال تعريفات موضوع البحث .. **فالعنصر البشري** او العاملين في المؤسسات والتنظيمات لا يقتصر على الافراد في المستويـــات الادارية الدنيا في اي تنظيم ولكنه ينطبق على جميع المستويات الادارية من اعلى القمة الى ادنى القاعدة في الهرم التنظيمي .

ومحاولتنا تتناول موضوع العاملين والادارة ، لا يقصد منه التمييز بـــين فئتين يقوم عليهما العمل التنظيمي والاداري وتتحقق بهما ــ بالاضافة الى العوامل الاخرى ــ الانتاجية والفاعلية التي من شأنها أن تؤثـــر في عمليـــة التنمية بل وتعتبر من ركائزها الاساسية ، بل بالعكس فان محاولتنا تهدف الى التعرف على المشكلات الاساسية التي تواجه العاملين والادارات فـــي التنظيمات والمؤسسات الصناعية او الحكومية او التجارية الحديثة مـــع التركيز على واقع تلك المؤسســات في**الدول النامية** .. ولكن قبل بحث هذه المشكلات لا بد من تحديد ما نقصده بمفهوم **المشاركة** .

يرتبط مفهـــوم المشـــاركة بمفهـــوم الديمقراطيـــة الصناعيـــة Industrial Democracy ولقد تدرج المفهوم وارتبط بمبدأ الديمقراطية بشكل عام منذ ان مورس بالفعل في المدن اليونانية القديمة ، فقد رأى المفكـــرون والفلاسفة اليونان وعلى راسهم افلاطون أن حجم المدينة يجـــب أن لا يتعـــدى خمسة الآف نسمة حتى يسمح بمشاركة كل مواطن في رســـم السياسات

واتخاذ القرارات . وفي الدول الراسمالية اعتبر مبدأ المشاركة في الحكومات المحلية كأحد معايير المواطنة الصالحة وتكريس المساواة وحرية التعبير والتصرف .. وتعددت الدراسات التي تبحث في مشاركة المواطنين في المجتمعات المحلية وتخطت حدود المشاركة في الانتخابات العامة الى البحث عن علاقات القدرة والقوة داخل المجتمع الواحد .

هذا على المستوى المجتمعي ، اما على المستوى التنظيمي اي في المؤسسات الصناعية والحكومية فقد تطور موضوع تحفيز العاملين في المؤسسات ورفع روحهم المعنوية الى ما اصبح يدعى بالديمقراطية الصناعية او Form and Content in Industrial Democracy يعرفها ايميري وثورشرد Emery & Thorsrud بأنها عملية تمثيل العاملين في مجالس ادارات الشركات او المصانع او المؤسسات (١) .

اما التعريف العلمي لهذه الكلمة فهو : —

« اعادة توزيع القدرة الاجتماعية في الصناعة بحيث يمكن تقاسمها بين جميع المشاركين في عملية الانتاج بدلا من تركيزها في يد الاقلية » (٢) .

ويرتبط بهذا التعريف المحدد للمفهوم « الديمقراطية الصناعية » ، ثلاثة شروط رئيسية لا بد من توفرها ليتحقق مضمون ذلك المفهوم :

اولا : الافتراض بأن البشر مخلوقات متساوية ، اما اذا افترض بأن هناك تفاوت بين المخلوقات وبأن فئة ما مختارة وفئة اخرى من الدرجة الثانية فتصبح الثانية محرومة من اي تمثيل بغض النظر عن الوسائل المتعددة التي تنظم علاقات الفئتين .

ثانيا : الافتراض بأن بني البشر لهم حرية الحركة في حياتهم اليومية بحيث يتاح لهم المساهمة الحرة والمستقلة في حياة المجتمع الذي يضمهم . اما اذا حيل دون هؤلاء وممارسة تلك الحرية سواء من حيث الاضطرار للبحث عن الرزق او منعوا من ذلك (ممارسة الاستقلالية) بأي طريق او وسيلة ، فلا يمكن ان تكون هناك ديمقراطية فعالة مهما كانت محاولات التمثيل الرسمية .

ثالثا : الافتراض بأن القيادة مسؤولة ويمكن استبدالها او التخلي عنها من قبل الاغلبية . اما اذا كانت القيادة تخضع لحزب معين او اي جهاز آخر او تكون موالية لاي فئة اجتماعية فلا يمكن ان تؤدي الانتخابات او غيرها الى ديمقراطية حقة (٣) .

ويمكن تحقيق هذه الافتراضات في مجتمع يعتمد مبدأ حكم الشعب بالشعب « او الحكومة للشعب ومن قبل الشعب » ، وحتى في هذه البيئات فقد اختلفت الاجتهادات حول طبيعة التنظيم الفعال والجيد والذي يحقق مركبات الديمقراطية الصناعية المذكورة آنفا .

وفي تعريف آخر وباشارة واضحة الى حقوق العاملين فان الديمقراطية الصناعية تعني « حق تقرير المصير المشترك من قبل العاملين في المؤسسة الواحدة » ، اي انهم (العاملون) ، يجب ان يحصلوا على تأثير مباشر واكبر في القرارات التي تضعها المؤسسة سواء من الناحية الاقتصادية او الفنية التكنولوجية (٤) .

وفي تعريف ثالث لهذا المفهوم فان المهمة الاساسية للديمقراطية الصناعية هي عملية تحويل (نقل) القدرة والمسؤولية داخل التنظيم الواحد من المالك الفرد الى المجموعة المنظمة للعاملين (٥) .

واذا كانت الديمقراطية تمارس في الحياة الاجتماعية والسياسية العامة فيجب أن لا تقف ممارستها عند مدخل التنظيمات الصناعية .

وفي تعريف رابع — وهذا يدل على اختلاف في تحديد المفهوم وحتى في الدول الصناعية ذات الديمقراطيات المتطورة تفهم الديمقراطية الصناعية بأنها « عملية تمارس في التنظيمات الصناعية بحيث يعطى لكل عامل الفرصة الكاملة للمشاركة وتطوير ذاته في حدود قدراته وامكاناته (٦) . ويمكن أن يترجم ذلك الى حيز التنفيذ بالخطوات التالية :

١ — تطوير التنظيم الصناعي بهدف تحقيق اللامركزية الادارية وتفويض السلطة والصلاحية .

٢ — تطوير ما يسمى بلجان الانتاج تتفرع عنها لجان فرعية على كافة مستويات التنظيم .

٣ — تطوير التنظيم من حيث زيادة فرص الترقية والترفيع داخل المؤسسة الواحدة .

وهناك تحديد آخر للمفهوم حيث يشير الى اهمية شعور العاملين بالانتماء والتداخل في شؤون التنظيم او المؤسسة ، واعطاء جميع المجموعات صاحبة الاهتمام والتي ترتبط بالتنظيم ارتباطا مباشرا نسبة ديمقراطية متزايدة لتحمل المسؤولية وحصة حقة وملائمة في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالحياة الصناعية .

وان دلت هذه الاختلافات في الوصول الى تحديد موحد لكلمة المشاركة او الديمقراطية الصناعية على شيء فانما تدل على التفاوت في حقل معالجة المشكلات الاساسية في التنظيمات الصناعية أو المؤسسات التي تحاول تنظيم العلاقة بين الادارات العليا ومستويات العاملين المختلفة ، اذ أن المشكلة الاساسية التي تواجه الادارة الصناعية أو التجارية أو الحكومية لا ترتبط بحق تقرير المصير المشترك أو حق التمثيل لذاته ــ تمثيل احدى الفئات لدى الفئات الاخرى ــ بقدر ما تتعلق بزيادة درجة الشعور بالارتباط والانسجام بين الادارة من جهة والعاملين من جهة أخرى . لقد كانت هذه المشكلة ولا تزال محور ومرتكز عملية الادارة منذ تطورت نظريات الادارة ومبادؤها ووضعت نماذجها .

لقد حاولت الفلسفات الادارية المتعاقبة ونظريات التنظيم المختلفة منذ بداية هذا القرن التغلب على مشكلة مزمنة وهي « كيفية التوفيق بين رغبات العاملين وأهداف الادارة او المؤسسة . ولا حاجة بنا لاستعراض النظريات المتعاقبة في الادارة والتنظيم التي حاولت وضع حل لهذه المشكلة سواء ما ورد في حركة الادارة العلمية او فلسفة العلاقات الانسانية أو ما اشتملت عليه نظريات التنظيم الحديثة (٧) .

لقد تفاوتت تلك النظريات والنماذج التنظيمية والادارية في نظرة واضعيها وفلاسفتها للانسان ، فهـا هو تيلور ــ واضع فلسفة الادارة العلمية ــ ينظر الى الانسان كمخلوق رشيد واقتصادي ويمكن تلخيص فلسفته نحو الانسان العامل في التنظيم بأنه :

ــ كسول بطبعه ويعمل بأقل ما يمكن ويكره العمل .

ــ أناني بالوراثة ويهتم بنفسه فقط .

ــ يقاوم التغير والتطور .

ــ يكره المسؤولية وينقصه الطموح .

ــ يفضل أن يقاد وهو اتكالي بالفطرة .

ــ ينظر للعمل كوسيلة لكفاية حاجاته الفسيولوجية .

ــ لا يهتم بأهداف التنظيم .

ــ تحفزه العوامل المادية وهي خارجة عنه .

وفيلسوف أو عالم ومنظر تنحصر نظرته للانسان الفرد العامل في التنظيم في هذا الاطار كان لا بد ان يدعو الى وصف هيكل للتنظيم ووضع استراتيجية للادارة تعتمد على التوجيه والرقابة من خلال استعمال السلطة. وتستخدم القرارات الفردية المتعلقة بالترقية والترفيع والتقييم ؛ وتعطي الاولوية لحاجات التنظيم مع اهمال حاجات الفرد ، وتلتزم بمسؤولية محدودة لتنظيم وتوجيه الجهد البشري دون الاعتراف بطاقات الفرد وقدراته الذاتية (٨) .

اما النظريات اللاحقة بتيلور واهمها نظرية العلاقات الانسانية فقد نظر دعاتها الى الفرد كمخلوق اجتماعي ذي حوافز اجتماعية . يتفاعل مع المجموعة بحيث تؤثر المجموعة في سلوكه . ولهذا ومع التحول التدريجي في نظرة الادارة للعاملين تغيرت استراتيجية الادارة ؛ فأصبح الاهتمام يتركز على الحاجات الاجتماعية ولا ينحصر بالحاجات الفسيولوجية للفرد فقط . وتزايد الاهتمام بمشاعر الافراد ، وزاد التركيز على حوافز المجموعة والاهتمام بالافراد والتعاطف معهم على أن تلعب الادارة دور الوسيط والموجه .

ولم تكن حركة العلاقات الانسانية نهاية المطاف في محاولة اغلاق الفجوة بين الادارات وبين العاملين ؛ فشأنها شأن كل نظرية اخرى لم تستطع ان تصور حقيقة التنظيم كاملة ، وكان لها استثناءات معينة ؛ وقد انتقد واضعوها لانهم اغفلوا الجانب الفني وغلبوا الجانب الاجتماعي ، ولهذا طور الفكر التنظيمي نظريات ونماذج جعلت الفرد محور تركيزها وعالجته على اساس انه مخلوق يسعى لتحقيق ذاته ، فوضع ماسلو (٩) سلما للحاجات الفردية من حاجات فسيولوجية وامنية ، واجتماعية وحاجة للاحترام وللجاه وتحقيق الذات . وقد اكتشف علماء النفس الاجتماعي أمثال ماكريجور (١٠) وآرجيرز (١١) وهيرزبرغ (١٢) :

- ان الفرد ليس سلبيا بطبيعته .
- انه توجد دوافع لدى الافراد ويملكون القدرة للتطوير .
- ان للفرد قدرة على تحمل المسؤولية .
- ان الفرد يحب الاستقلالية وتحقيق الذات .
- ان دوافع الفرد داخلية ذاتية وليست خارجية مادية .
- ان الفرد لا يكره العمل لانه مصدر بهجة ومبعث رضى له .

واذا كانت هذه معتقدات الادارة ، واذا اقتنعت الادارة بهذه النظرة للفرد العامل فمن الواجب أن تتبنى استراتيجية ادارية تغاير الاستراتيجية السابقة ويمكن تلخيص تلك الاستراتيجية كما يلي :

١ ــ يجب على الادارة أن تكون ادارة مشاركة واستشارية .
٢ ــ ينبغي مشاركة الافراد في القرارات .
٣ ــ على الادارة تلبية الاحتياجات النفسية لدى الافراد وليس المادية منهـا فقط .
٤ ــ ينبغي ان تضع الادارة الثقة في الافراد وتوجههم نحو اهداف التنظيم بدلا من فرض السيطرة والرقابة .
٥ ــ ينبغي على الادارة ان تعيد تقييم آرائها على كل المستويات .
٦ ــ على الادارة خلق الفرص وتشجيع الافراد وحفزهم .
٧ ــ الادارة يجب ان تنطلق نحو الاهداف ولا تكتفي بالرقابة .
٨ ــ الرقابة الذاتية هي افضل أنواع الرقابة .
٩ ــ القرارات يجب أن تكـون جماعية .

لقد كانت النظريات التي طورها آرجرز وماكريجور وبنس وهيرزبرغ نقطة تحول نحو ممارسة نوع من الديمقراطية في التنظيمات الصناعيـة ، الا ان تلك النظريات ، وبالرغم من نظرتها المتفائلة للانسان والتعامل مـع جوانبه الايجابية بقيت عاجزة عن **ايجاد جوانب محدد او اسلو بمعين يمكن اعتماده لعلاج مشكلة التوفيق بين رغبات العاملين واهداف الادارة .**

وفي راينا ان اسباب ذلك تعود الى اغفال هـذه النظريات لناحيـة رئيسية هامة في السلوك التنظيمي وهي علاقات السلطة والقدرة داخـل التنظيم الواحد . وما لم تسع التنظيمات والادارات الحديثة الى التخفيف من علاقـات السيد والمسود او الرئيس والمرؤوس ،وما لم يسمـح للافراد العاملين بالتمتع بمزيد من الحرية والمشاركة الفعلية في رسم السياسات واتخاذ القرارات فستبق المداخـل والمحاولات لحـل التناقض القائم بين الادارات والعاملين تتعثر في تطبيقاتها وممارساتها .

السلطة والمشاركة في نظريات التنظيم :

استمرارا لتطور الفكر التنظيمي وارتباطا بالنظريات الادارية التقليدية والمستخدمـة انبثقت فلسفتان متلازمتان همـا : الانسنة الصناعيـة Industrial Humanism والعلم الاداري Management Science ، حيث ارتبط الثاني بحركة الادارة العلمية بسبب اعتقاد المنظرين بفائدة العلـم

والمنطق لادارة التنظيمات . كما ساهمت حركة العلاقات الانسانية في تطبيق العلوم السلوكية على الادارة والتنظيم فاعتمدت الانسنة الصناعية على ابحاث العلوم السلوكية .

واضافة الى هاتين الفلسفتين ساهم الفكر التنظيمي الحديث في بلورة فلسفة ثالثة هي منهج التعددية Pluralism وتمتاز عن الاخريات بأنها لا ترتبط باي فلسفة سابقة ويبدو انها انبعثت من المسؤولية الاجتماعية لادارات الاعمال . ويمكننا أن نلخص افتراضات كل من هذه الفلسفات الثلاث فيما يتعلق باسلوب الحكم وممارسة السلطة داخل التنظيم والتوفيق بين رغبات الافراد واهداف التنظيم كما يلي :

١ ـ الانسنة الصناعية :

ترتكز هذه الفلسفة على مجموعة من الافتراضات حول طبيعة الانسان والنظرة للحالة الانسانية :

اولا : تعطي الاهمية لكرامة الفرد بالاضافة للحاجة لحماية وتطوير شخصيته على اساس متساوي وليس على نمط هيراركي .

ثانيا : ان المكاسب المتحققة في التنظيم هي مكاسب لافراده وان المنافع المنسابة من هذه المكاسب يجب توزيعها على المسؤولين عنها .

ثالثا : يجب ان يكون العاملون في التنظيم مصدرا للاجماع والقبول للذين يرسمون السياسات ويمارسون الرقابة .

رابعا : ان التغير في التنظيم يجب أن يكون نتيجة لمعرفة جميع البدائل وموافقة المشتركين .

وبناء على هذه الافتراضات يجب استبدال الاوتوقراطية بالديمقراطية وبعث المرونة في التنظيم بدلا من الجمود وتحقيق المساواة في القدرة بين اعضاء التنظيم ومساعدة بيئة التنظيم على تلبية حاجات الافراد فيه .

هذه هي متطلبات الفلسفة الانسانية في التنظيم وهي تتفق مع التوجه الانساني اي أن الانسان بطبيعته ضد الاوتوقراطية وضد الهيراركية وضد التوتاليتارية .

وتواجه التنظيمات من خلال هذه الفلسفة متطلبا اساسيا هو أن البيروقراطية يجب أن تفسح المجال للديمقراطية كأحد وسائل الحكم .

وقد انبثق عن هذه الافكار والافتراضات كثير من النظريات مثل نظرية (   ) والانظمـــة (١) (٢) (٣) (٤) والتطوير التنظيمي والشبكـــة الادارية والتغير المخطط الخ (١٣) .

واعتبرت آراء وافكار آرجرز Argyris انعطافا حقيقيا في المدخـل الانساني كاحد مداخل حل التناقض الرئيسـي في التنظيم والتوفيق بين اهداف الادارة والافراد فيه ، الا أن آراء آرجرز لم تكن لتترجم الى الواقع العملي بسبب رئيسي هو أن مفهوم التطوير الذاتي والقيادة المشاركة تبقى جميعها دون تدعيم ما لم تتغير علاقات السلطة داخل التنظيم .

٢ ــ العلــم الاداري :

تعتبر علمانية الادارة تطبيق واسع للقيم الرشيدة في جميع نواحـــي التنظيم وادارته ، وهي الامتداد النهائي لحركة الادارة العلمية ونتجت عن التقدم في العلوم الطبيعية والسلوكية ، أما لنتيجة التنظيمية المباشرة للعلم الاداري فهـــي بروز النخبة الفنيـــة Technical Elite ، اذ خلقت هذه الفلسفة ما يسمى بالارستقراطية الفنية ولـــم تشكل قوة لحكـــم التنظيم بالوسائل الديمقراطية وهذا يعود الى افتراضاتها حول الانسان ومستقبل الانسانية اذ يعتقد دعاتها :

١) ان الانســان مخلوق يبحث عن اللذة والتسلية .

٢) ان الانســان خالق للرخاء والوفرة ومستهلك لهما .

٣) انـــه المنتج والمستهلك للرفاه المادي .

وقد ظهرت النخبة الفنية او الارستقراطية الفنية كقوة في المجتمعـــات الصناعية ذات التكنولوجيا المتطورة وهم المؤهلون لحكم التنظيم برشدانية لمصلحة الجميع ويعتبر التعليم والمعلومات والمهارات مصادر لقدراتهم .

٣ ــ الفلسفة التعددية :

لا تعتبر التعددية عقيدة نابعة من الفكر التنظيمي أو مرتبطة بفلسفة من فلسفاته ولكنها ترتبط بذلك المجال المعروف بالمسؤوليـــة الاجتماعيـــــــة للادارة الخاصة ، ويتعامل التعدديون مع ظاهـــرة كليـــة ذات علاقـــات مؤسسية وتنظيمية متداخلة ، وينظر دعاتها للعالم بأنه « جزر من التسلط في خضم من التعددية الدستورية » (١٤) مصحوبا بالامل بأن نتيجة هـــذا التفاعل ستكون العدالة والمساواة والصالح الاجتماعي ، أما رؤيتها المثالية

للتنظيم الجيد فهو أن الحقيقة تنبع من النظرة الى مسألة ما من وجهات نظر متعددة ثم محاولة الموازنة بينها . ومن الواضح أن فوائد التعددية على المستوى الكلي (المجتمع) أو الجزئي (التنظيم) هو حماية الاغلبية من طغيان النخبة .

اثر النظريات الادارية على المشاركة في حكم التنظيم :

ماذا كان اثر هذه الافكار او نظريات التكامل بين الفرد والتنظيم على توزيع السلطة والمشاركة في التنظيم ؟ ان ما يجب ان ندركه هو أن المداخل اللاحقة المنبثقة عن هذه النظريات سواء المتمثلة في توسيع الاعمال Job Enlargement واغنياء الاعمال Job Enrichment والادارة المشاركة Participative Management تتضمن جميعها اعادة توزيع السلطة في التنظيم لغايات خدمة الفرد واهداف المنظمة معا ، وهكذا يؤكد الذين يدعون للادارة المشاركة ان توزيع السلطة في التنظيم يجب أن يحقق غرضين : (١) زيادة الفعالية التنظيمية (٢) ايجاد بيئة ملائمة لتحقيق ذات الفرد في التنظيم . وترتبط هذه المفاهيم بما يسمى بنظرية الديمقراطية الحقيقية . اذ أن كليهما ينظران الى توزيع السلطة للوحدات الاجتماعية الصغيرة كوسيلة للحصول على الحرية الفردية وتحقيق الذات في المدى الطويل .

وما يجب توكيده في هذا المجال هو أن الدعوة الى توزيع السلطة في التنظيم اذا كان مصدرها الادارات العليا تعتبر استراتيجية ضيقة الافق يقصد منها تقوية السلطة الهيراركية حتى ولو كان ذلك ذا نتيجة غير وظيفية للمؤسسة ، أما مقترحات الادارة التي من شأنها أن تزيد في فرصة الفرد ليمارس المسؤولية الذاتية في التنظيم فيمكن ان ينظر اليها — من قبل المستويات الدنيا — بأنها محاولة لاحتواء الموظفين المتمردين أو الوحدات الرافضة في التنظيم . وفي نفس الوقت تنظر المراكز القيادية العليا لاي مطالبة لمزيد من الحرية — من الوحدات العاملة أو الافراد — كعمل غير وظيفي dysfunctional من وجهة تنظيمية ، ويرتكز هذا الاعتقاد على أن هذه المطالبة تهدد الرقابة الهيراركية ولا تحركها الا الرغبة في بناء الامبراطوريات . وهكذا اذن يمكن القول ان الادارة التقليدية اذا قبلت توزيع السلطة فهي تقبلها لصالح التنظيم بينما يقبلها دعاة المفاهيم الحديثة لصالح الفرد . الا ان ما يميز المطالبين بالمزيد من الحرية لحكم الذات والرافضين لذلك هو أن كليهما يقبل النموذج الهيراركي بأنه النموذج الوحيد والصالح والوظيفي للتنظيمات الضخمة المعقدة ، الا أن بعض دعاة الفكر

التنظيمي الحديث ينكرون الزعم القائل بأن التنظيمات الهيراركية دائما اكثر فاعلية من التنظيمات اللامركزية في جميع الحالات ، ولهذا يعتقدون بأن في الامكان اعادة توزيع السلطة الشرعية لفائدة التنظيم والفرد في بعض الحالات .

واقع السلطة والقدرة والمشاركة في الفكر التنظيمي المعاصر :

ان المتتبع لنظريات التنظيم المتعاقبة يلمح أن احد اهم المبادىء التي دعا اليها أصحاب العموميات من المنظرين هو مبدأ التعاون أو المحافظة على التنسيق داخل التنظيم ، ان بين الوحدات العاملة او بين الافراد أو بينهم وبين التنظيم ، وقد فشلت هذه النظريات في معالجة التنازع في التنظيم والذي أصبح السمة المميزة للتنظيمات الحديثة ، وهو يعود بالدرجة الاولى الى تنافر المصالح والى الخلل في علاقات القدرة والسلطة داخل التنظيم . فقد نظرت النظرية التقليدية للتنازع Conflict كأمر سيء يجب تجنبه مهما كانت الوسائل ، واعتمد الفكر التنظيمي في ذلك على قيم ثلاثة تأصلت في المجتمع الراسمالي : اولهـا : ان المجتمع الراسمالي مجتمع وفرة Abundance ، فاذا توفرت الموارد بمكن للاقتصاد ان ينمو بدون حدود وفي كافة الحالات ، مما يؤدي الى زيادة فائض Surplus في الانتاج يستخدم جزء منه في كسب اجماع العاملين في المؤسسات ورضاهم ومباركتهم لممارسات الادارة والمالكين واستمرارهـا في استغلال الثروات والموارد وتحقيق المزيد من الارباح بحيث يسير النظام في تناسق ووئام . الا انه من خلال التجارب العملية وكنتيجة طبيعية للفكر الراسمالي وايديولوجيته اجتاحت ذلك المجتمع ازمات قتصادية وجتماعية تمثلت في تفشي البطالة وارتفاع الاسعار وازدحام المدن وتلوث الهواء والماء وتفكك الاسرة وانحلالها اضافة للامراض النفسية والخلقية ، كل هـذا ادى الى تغيير في القيم السائدة ، فحلت الندرة Scarcity محل الوفرة وتكررت الدعوات لتحديد النمو بدلا من ازدياده بدون حدود والتركيز على النوع بدل الكم والتوجه الانساني بدل التوجه المادي الصرف ، الامر الذي سيؤدي الى تدني الانتاج أو على الاقل الحد من زيادته مما سيؤدي الى نقصان الفائض والذي سينتج عنه تذمر العاملين وعدم الحصول على موافقتهم واجماعهم وسيحل التنازع والتنافر داخل المؤسسات بدلا من التعاون والتنسيق ، وهكذا بدات المؤسسات والتنظيمات في المجتمع الراسمالي تجد نفسها وجها لوجه امام هذا الواقع بجوانبه المعقدة وزادت الحاجة لايجاد حل لهذا التنازع او محاولة التعايش معه .

اما دعاة حركة العلاقات الانسانية فحاولوا معالجة التنازع في التنظيم على مستوى الفرد والمجموعات وركزوا على جوانبه النفسية ونظروا اليه كظاهرة سلبية نتيجة علاقات شخصية سيئة او نتيجة لسوء فهم ينجم عن حقيقة كون احد الاطراف (الادارة او العاملين) لا يفهم مشكلات الطرف الاخر ، في هذه الحالة يصبح التنازع حالة مرضية لا يمكن حله الا باتصالات حسنة وتعاون اكبر الا ان هذه النظرية فشلت في التمييـز المطلوب بـين الاحتكاك الشخصي والتنـازع الاجتماعي الذي يعـود اساسه الى هيكل التنظيم والمجتمع الذي يتفاعل فيه الافراد والجماعات . وهكذا وبالتحول من مستوى الى اخر اعتقد منظروا الادارة ان حركة العلاقات الانسانيـة كفيلة بحل جميع مشكلات المجتمع الصناعي الراسمالي ، الا ان ما جرى تجاهله في هذه الفلسفة هو انه بالانتقال من مستوى الفرد والمجموعة (محور تركيز حركة العلاقات الانسانية) الى مستوى المنظمة ، وعند التعامل مع هيكل القدرة داخلها بشكل عام يتبين بان هناك تنازعا لا تعود أسبابه الى الاتصال السيء او العلاقات الشخصية السيئة ولكنه يعود في لاصل الـى الاختلاف في المصالح ، او الاختلاف في حقيقة ان ما يمكن ان يكسبه أحـد الاطراف (الادارة والمالكون) سيخسره الطرف الاخر (العاملون) .

وينسى دعاة نظريات التنظيم ــ في مختلف مراحل تطور الفكـر التنظيمي ــ او يتناسون في مداخلهم الضيقة ان المؤسسة اية مؤسسة يجب ان ينظر اليها كمؤسسة اقتصادية وسياسية بمشكلات متنوعة ويسود فيها هيكل للقدرة والسلطة يجعل التنازع الاجتماعي ــ بسبب المصالح المتضادة ــ أمر لا يمكن تجنبه (١٥) .

اضافة الى انه لو كان محور تركيز دعاة حركة العلاقات الانسانية على المجموعات ودورها في عملية المساومة ــ من موقف استراتيجي ــ فانهم لا شك سيكتشفون الميـزة المثالية لدعوتهـم للديمقراطية الداخلية والمشاركة في التنظيم ، وفي الحقيقة عندما يبنون معرفتهم على النتائج التي توصلوا اليها من خلال تجاربهم على المجموعات ويدعون لمشاركة العاملين على مستوى المنظمة فانهم يواجهون معضلة ، فاما انهم يقترحون ديمقراطيـة زائفة Pseudo Democracy حيث يعطى العاملون فرصة للمشاركة فقط في قرارات لا تضر الادارة ، او انهم فعلا يقترحون المشاركة الحقة والتـي يمكن ان تتضمن في النهاية تنازل الاداريين عن جزء من قدرتهم وامتيازاتهم في التنظيم للعاملين فيه ، وعندما تصل المشاركة الى ذلك الحد يصبح واضحا انه ما من مدير سيضحي بمصالحه لمصلحة العاملين . والجواب التقليدي على هذه الشكوك هو انه في المدى الطويل تعتبر مصالح جميع الفئات في

التنظيم متشابهة ، اذ انه لو زادت سيطرة العاملين من خلال المشاركة فلا يعني ذلك ان سيطرة الادارة وقدرتها تتناقص (١٦) . ومن الواضح ان هذه الاجابة قد تكون صحيحة في بعض المواقف وغير صحيحة في مواقف اخرى ، فمراجعة لادب المشاركة تبين انه يبنى على قاعدة انه في حالة احداث تغيرات في المؤسسة ينبغي اشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بذلك التغير (كادخال تكنولوجيا حديثة مثلا) بدلا من فرض التغير عليهم فرضا ، وكأن دعاة المشاركة يعتقدون انه باشتراك العاملين او بدعوتهم للاشتراك في صنع القرار سوف يغتبطون لدرجة أنهم سيقبلون التغير ، ولكن ما الذي سيحصل فعلا لو أن العاملين رفضوا ذلك التغيير (بحجة أن المكننة ستشل من قدراتهم او تؤدي الى خفض اعدادهم) ، وماذا سيحصل لو أن الظروف الخارجية والتنافس مع المؤسسات الاخرى يجعل من التغيير امرا محتما ؟ ان المشاركة على نطاق واسع تتضمن اقل ما يمكن التحول الجذري في المؤسسات الاقتصادية والسياسية في المجتمع ، ومن الواضح ان دعاة المشاركة والديمقراطية والتفاعل والتكامل والقيادة المرنة Permissive Leadership لم يكونوا يقصدون أو يعنون شيئا من هذا القبيل ، ان خطاهم حول هذه النقطة انهم حاولوا أن يثوروا المؤسسات لكن دون ثورة حقيقية ودون التعرض الى اسسها الاجتماعية .

ولا يمكن تفسير التفاؤل المفرط حول المشاركة او القيادة المتساهلة الا بعد أن نلم باهمال نظريات التنظيم لهيكل القدرة والسلطة وعلاقاتها أو تصويرها على غير حقيقتها في التنظيم والافتراض الخاطىء غالبا انه طالما أن الادارة والعاملين فئتان ذات اعتماد متبادل فان هناك تجمعا وتكاملا للمصالح في التنظيم ، وينسى هؤلاء ان التداخل لا يعني التعاون فقط ولكنه يتضمن التنازع كذلك خاصة اذا كانت الاطراف المتداخلة ليست على نفس المستوى ولكنها تحتل مواقع ذات تسلسل هيراركي . وحينما توجد المصالح المتنازعة في التنظيم وحينما توجد الجماعات موزعة بشكل هيراركي فان اغفال الجوانب التوزيعية للقدرة من شأنه أن يعطي صورة خرافية النسق لموقف يتسم بالتنازع .

والدليل على المعالجة غير السليمة لعلاقات القدرة في التنظيم هو أن احد اقطاب الفكر التنظيمي ـــ العالم بارسونز ـــ والذي تناول التنظيم كمؤسسة اجتماعية عرف القدرة بانها « الطاقة لتحريك الموارد لتحقيق اهداف التنظيم » ، اي انه يحصر القدرة في نطاق تحقيق الاهداف ، وبذلك يغفل امكانية استخدام تلك الطاقة بشكل يكون مناقضا لاهداف التنظيم (كاستخدام قدرة التنظيم لتحقيق المصالح الضيقة لفئة مسيطرة في التنظيم) .

ان هذا التحديد يعني بأن الاهتمام يتركز على ناتج القدرة وليس على توزيعها ويتجنب هذا المفهوم الاشارة الى نظرية « المجموع يساوي صفر Zero-Sum-Power » المرتبطة بالقوة وهي نظرية تنظر للقدرة بأنها محدودة حتى ان ما يكسبه طرف يخسره طرف آخر ، هذه الطريقة لفهم القدرة تتضمن احتمالات التنازع والسيطرة والخضوع داخل التنظيم (١٧).

نظريات التنظيم نظريات تسلط وقهر :

لقد حملت نظريات التنظيم والادارة المتعاقبة في مضامينها مظاهر من التمييز ضد العاملين ، واهملت هذه النظريات بمجموعها موضوع التسلط والسيطرة في التنظيمات ، فكانت نظريات تمثل النخبة وتهتم بالوسائل الكفيلة بخلق مفهوم « السلطة الادارية » والحفاظ عليها ، وقد أهملت حرية الافراد واهتمت بالرشدانية الادارية والفاعلية الادارية والاقتصاد الاداري . ولو استعرضنا نظريات التنظيم المختلفة ابتداء بحركة الادارة العلمية وانتهاء ببعض من نظريات التنظيم الحديثة لوجدناها جميعا تحوي بين جوانبها مظاهر التسلط والقهر ، فحركة تيلور هدفت الى زيادة الانتاج والبحث عن طريقة مثلى لتنظم الاداء والعمل وحصرت مهمة الادارة ومسؤوليتها في تنظيم عملية الانتاج وركزت على الحافز المادي لكونه العامل الاساسي الذي يحفز العمال ولكنها اغفلت انه سيؤدي الى استغلال الادارة لهم ، وهكذا كان تيلور منظرا للاقخبة على حساب حرية الافراد ونموهم ، وقد حصر اهتمامه في مراكز الانتاج والعمل التي تعاني كثيرا من مظاهر التسلط والقهر سواء تمثل ذلك في التخصص وتقسم العمل أو تمثل في الاتمتة « الآلية » الحديثة للعاملين حيث يترك العامل ليبيع جهده الامر الذي يؤدي الى انعدام قدرته Powerlessness ولا يجد معنى في نشاطه .

وفي مراكز تقديم الخدمات تظهر ملامح التسلط والقهر ، ففي المجتمعات الصناعية الراسمالية يعمل اكثر من ٩٧ بالمائة من السكان للاخرين ويقوم أكثر من ٤٠٪ بالاعمال اليدوية . ولا يقتصر التسلط على العمال اليدويين لكنه يتناول اي فرد في التنظيمات الهرمية ، وهذا يظهر في التنافس داخل المؤسسة او بينها وبين مؤسسة اخرى للحصول على مركز افضل (وهو مظهر من مظاهر القهر) .

ولم تخل حركة العلاقات الانسانية من مظاهر الاستغلال والقهر فقد تبع علماء النفس تيلور واتباعه الى مراكز الانتام ليساعدوا مهندسي الفاعلية Efficiency Engineers ليجعلوا من الانسان العامل (ليخلقوا

منه ويقولبوه) انسانا يلائم العمل والمهمة وليس العكس . ولم يهتم دعاة هذه الحركة بالمشكلات الانسانية من وجهة نظر العاملين ولكن من وجهة نظر الادارات النخبة ؛ وكذلك أغفل دعاة هذه الحركة مثل سابقيهم (تيلور وفايول واورويك وجوليك) موضوع التسلط والقهر في ابحاثهم ، واوصى علماء هذه الحركة باتباع وسائل لتحسين الانتاج والارباح ولكن على حساب العاملين .

ان هذه النظريات تدعم علاقات القدرة المتواجدة في التنظيمات الحديثة في امكنة العمل والانتاج والخدمات . ويكفي للاستدلال على مظاهر التسلط والقهر الماثلة في حركة العلاقات الانسانية الرجوع الى احدى المقالات التي ظهرت في مجلة ادارة الاعمال في جامعة هارفارد على لسان مدير قسم ابحاث وتدريب المستخدمين في شركة جنرال موتورز تحت عنوان « عدم فاعلية نظرية الدوافع » (١٨) . يقول فيتزجيرالد « ان من شأن نظريات الدوافع أن تفشل لان ترشيد عملية الانتاج تتطلب عدم التركيز على الانسانية في العمل » ، اي انه يفترض ان هيكل الراسمالية والبيروقراطية اهم من العمال الضروريين لهما . ويضيف فيتزجيرالد ان العمل فقد ميزته او طابعه الديني في المجتمعات الصناعية ، ويستنتج كذلك بأن نمو العامل وسعادته فيه خطر على الهيكل البيروقراطي للعمل فيقرر :

« بأن تزايد الحاجات الانسانية وتصعيدها خاصة بعد ان يتحقق بعض الرضا والاكتفاء يشكل مشكلة مستمرة ، فعندما يستنفذ العاملون حاجاتهم المادية للبقاء والغذاء يسعون نحو تحقيق حاجات غير ملموسة ولا يمكن شراؤها مثل الحرية والاستقلال (ويمكن ان يضاف لذلك اشياء أخرى مثل الجمال والرضا والرفاهية والهدوء) ، وهذه جميعا لا تتفق ولا تنسجم مع حياة او طبيعة الانتاج المنظم » (١٩) .

ويعارض فيتزجيرالد مبدأ المشاركة ـــ مشاركة العاملين ـــ على اساس أنه ما ان يظهر العاملون كفاءة في عمليات اتخاذ القرارات فيما يتعلق بـــ « اعادة تنظيم مكان العمل ، وبعد أن تصبح المشاركة عملية رسمية واعية ومنظمة ، فانه لا يوجد ضمان بان يطالب هؤلاء بالمشاركة في تحديد المهمات واعادة توزيع المكافآت او حتى اختيار القادة والرؤساء داخل التنظيم ، اي بكلمات اخرى تصبح سيطرة الادارة الحالية مصدرا للنقاش والجدل » (٢٠) .

وهكذا كما يبدو فان مظاهر « الفاشية الودودة » Friendly Fascism تعتبر اكثر تمييزا لنظريات التنظيم مما نعتقد . وانه لمن السذاجة الاعتقاد

بامكانية مساهمة نظريات التنظيم في التحلل من مظاهر القهر والتسلط ، ومن الجهل كذلك الاعتقاد بأن اهـداف الاستقلالية الفرديـة والحريـة والديمقراطية يمكن تخفيفها دون مساهمة باحثي التنظيم ومنظريه . وفي ظروف القهر السائدة فان الاختيار الذي يقدم الاحتمام الاكبر للتقدم نحـو هدف الادارة الذاتية هو التطوير الجاد لتنظيمات متعددة غير هيراركية واكثر مشاركة ، هـذه التنظيمات تضـع امامنا وترينا الاحتمالات والمكنـات المستقبلية .

ولما كان عدد قليل فقط من الباحثين ذوي التوجه الديمقراطي قـد عملوا في مؤسسات ديمقراطيـة فانـه ينبغي التطلع الى تجـارب أخـرى تكرست فيها هذه الاساليب وتم اختبارها . سنعرض باختصار لثلاثة مناهج رئيسية هي منهج التسيير الذاتي الذي انتشر في النرويج ويوغوسلافيـا وبعض الدول الاوروبية الاخرى وتجربة جامعة جنوب كاليفورنيا في الولايات المتحدة الامريكية وتجربة مشاركة العاملين في الصين .

تجـارب في المشاركـة :

مجالس العمال في يوغوسلافيا

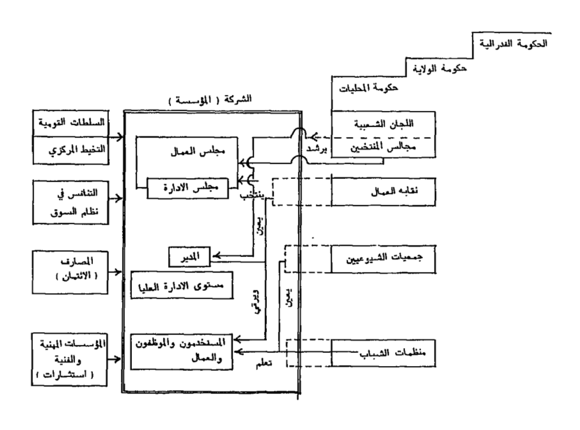
تعتبر يوغوسلافيا احد الاقطار القلائل في العالم التي بذل فيها جهـد جاد لممارسة الديمقراطية في مكان العمل . وقد شمل المنهث المعتمـد المسمى « التسيير الذاتي الاشتراكي » التنظيمات الصناعية والحكومات المحليـة والتعاونيات الريفية والمدارس والمستشفيات وعمارات الاسكان ومصالح التلفونات .

وتعتبر التجربة اثبات بان اللامركزية يمكن ممارستها في التنظيمات الصناعية ، ويبين الشكل المرفق نموذجا للنظام اليوغسلافي حول التسيير الذاتي كما وضع سنة ١٩٦٢ (شكل رقم (١) . وتحتـل اللجان الشعبية ومجالس العمال المركز الرئيسي لهذا النظام الجديد لتجربة التسيير الذاتي .
ومع أن هذا النظام في تطور مستمر الا أنه لم يختلف كثيرا عما تم تصميمه وفقا لقانون ادارة الشركات سنة ١٩٥٠ والذي شارك في وضعه مجموعات العمال .

وفي كل مؤسسة يعتبر مجلس العمال اعلى سلطة تنظيمية ، حيث ينتخب اعضاؤه ــ الذين يتراوح عددهم بين ١٥ ــ ٢٠ عضوا سنويا لمـدة أقصاها ثلاث سنوات ــ من قبل العاملين والموظفين (وقد كانت نقابـات

العمال تشترك في عملية الانتخاب سابقا) . ويبنى منهج التسيير الذاتى على اساس امكانية مشاركة جميع العمال في اختيار مجلس العمال :

« ففي التنظيمات التي يوجد فيها اقل من ثلاثين عاملا يتكون المجلس من كل العاملين فيه ما عدا المدير ، وفي التنظيمات التي يصل عـــدد العاملين فيها الى أكثر من سبعين ينبغي اختيـــار مجلس لهم ، أما التنظيمات ذات العدد بين الثلاثين والسبعين فيمكنها اختيار أحـــد البديلين » (٢١) .



شكل رقم (١) النظام اليوغوسلافي لتنظيم الشركات والمؤسسات
(١٩٦٢) المصدر : اميري وثورسرد ، ص ٣٢

ويقوم مجلس العمال بالتعاون مع اللجان الشعبية المحلية بتعيين المدير الذي يكون عضوا في مجلس الادارة لمدة اربع سنوات ويقوم بدوره بمساعدة مجلس الادارة — الذي يتألف من ثلاثة الى احد عشر عضوا والذين يعينون لمدة سنة واحدة ولا يمكن ان يخدموا اكثر من سنتين بالتتابع — بادارة المؤسسة تحت اشراف وتوجيه مجلس العمال والذي يجتمع مرة واحدة كل شهر في العادة . اما المجلس فيقوم باقرار السياسات والخطط المتعلقة بالانتاج والتسويق ويتخذ قرارات حول الاجور وكيفية استغلال الارباح ومنذ سنة ١٩٦٤ اصبح المجلس مسئولا عن تعيين وترفيع الموظفين والعاملين .

ويتأثر مجلس العمال في كل شركة ومؤسسة باللجان الشيوعية وتنظيمات الشباب ، حيث تلعب هذه دورا ناشطا في النشاطات التعليمية من اجل تحسين مهارات العاملين ورفع مستوياتهم . ويرتبط باللجان الشعبية المحيطة مجلس للمنتجين يقوم بارشاد مجلس العمال واسداء النصح له ، حيث يتأثر مدير الشركة بهذا الارشاد لان نفس اللجان الشعبية تكون مسؤولة هي الاخرى عن تعيينه . والعلاقة بين مجلس العمال والمدير لا تختلف عن تلك العلاقة بين رئيس البلدية وحكومة البلدية في نظام الحكم المحلي الامريكي .

وتدل الدراسات التي تناولت تجارب التسيير الذاتي في يوغوسلافيا بأن قدرا لا بأس به من ديمقراطية مكان العمل ادت الى زيادة سريعة في الانتاج وهذا يؤكد نتائج بعض دراسات مدرسة العلاقات الانسانية ، ويثبت بأن الفاعلية والانتاجية لا تتناقض — كما هو ظاهر — مع زيادة الرقابة العمالية . وبينما يجب تشجيع هذه التجارب الا انه يجب ان ننظر اليها كخطوات وسيطة في الاتجاه الصحيح . ولا يؤدي هذا التنظيم الهيكلي الجديد بالتأكيد الى تسيير ذاتي او ادارة ذاتية كاملة للعاملين اذ انه من الممكن في مثل هذه البيئة — ان يجدى استغلال الرموز السياسية لدرجة يسمح بها للقوى القهرية والتسلطية المصطنعة لان تدخل في التطور الواعي أو غير الواعي للادارة الذاتية .

وقد قام كولاجا بدراسة هذه التجربة سنة ١٩٦١ ووضع نتائج دراسته سنة ١٩٦١ وسنة ١٩٦٥ ، ويمكن تلخيص هذه النتائج كما يلي :

١ — ان المشاركة الفعلية لمجالس العمال كانت مقتصرة على شؤون الموظفين ، اما المشكلات الفنية والمالية فكانت تديرها ادارة الشركة بعد الموافقة النهائية لموظفين من غير جهاز الادارة .

٢ ــ كان غالبية اعضاء مجالس العمال من العمال المهرة او كانوا يشغلون وظائف اشرافية او احتلوا وظائف اشرافية وسطى او دنيا سابقا .

٣ ــ كانت لغالبية العمال وجهات نظر مختلفة لكنها غير معادية للتنظيم الصناعي في حين كانت بعض الاراء من النوع الحيادي واتسمت بعدم الاكترات للمؤسسة .

٤ ــ مع أن الفرصة توفرت للعاملين للحصول على معلومات عن مصالح الشركة ، الا ان معظمهم يكترث ذلك .

٥ ــ ان تقسيم العمل ومستوى المهارة تحدد درجة الاندماج ومدى تأثير المستخدمين على مصالح الشركة بغض النظر عن نظام التمثيل (٢٢).

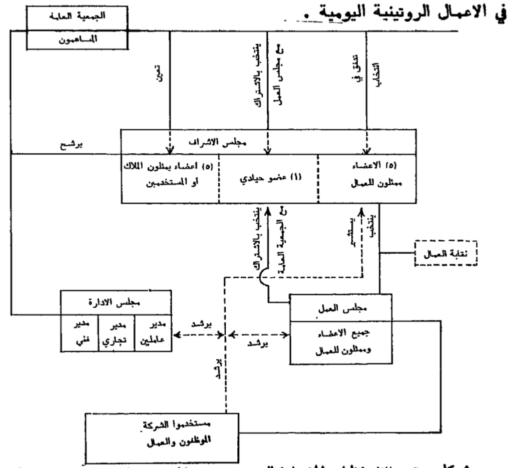
ومع انه وجه كثير من النقد الى هذه التجربة الا انها تبقى خطوة هامة على طريق الحكم اللامركزي في التنظيمات الصناعية أو غير الصناعية بما يكرس مبدأ المشاركة ويخفف من حدة التسلط والقهر البيروقراطي وذلك لان مكافاة العاملين في هذه المؤسسات تتناسب والنجاح التنافسي مع المؤسسات الاخرى وتصبح الزيادة في الاجور مرتبطة بالزيادة الانتاجية والمكاسب المتحققة ، اي ان مكافاة كل عامل مرتبطة بمصير التنظيم الذي يعمل فيه . ان خير ما تساهم به هذه التجربة هي انها تكرس مبدأ التعلم على المشاركة وذلك لان العاملين يكرسون جهودهم ويركزون على المسائل العامة التي تعتبر ذات اهمية للتنظيم ككل (٢٣) .

تجربة المشاركة في المانيا الغربية

تمتاز المانيا عن الدول الاوروبية الاخرى بأن لها تراثا قديما في استخدام القوانين بدلا من المساومات الجماعية لتنظيم علاقات العمال ، ولقد جرى استحداث مجالس للعمل بواسطة القانون منذ سنة ١٨٩١ . وفي سنة ١٩١٨ ــ وتحت تهديد الثورة السياسية ــ وضعت الحكومة قوانين وقواعد جديدة للمساومات الجماعية وحل النزاعات وتمثيل العمال داخل الشركات . وقد امتازت نقابات العمال الالمانية بضعفها حتى في الفترة التي زاد فيها التأثير الاشتراكي في السياسة القومية . وقد بدأ قادة نقابات العمال باعادة التنظيم في الفترة بين سنة ١٩٤١ وسنة ١٩٥٠ ، وكان الحل الذي اقترحته النقابات الجديدة يكمن في ممارسة الديمقراطية عن طريق التمثيل الرسمي على مستوى الشركات . وهكذا ادخل حق تقرير المصير المشترك Codetermination في الصناعة الالمانية في سنتي ١٩٥١ و ١٩٥٤

وقد تمت ممارسته ، على ثلاثة مستويات كما يبينه الشكل رقم (٢) : (١) مجلس للاشراف (٢) مدير للعاملين ، (٣) مجلس للعمل ــ ابتدأ في صناعات الفحم والفولاذ ــ .

ويتكون مجس الاشراف من احد عشر عضوا ، خمسة منهم يمثلون العمال وخمسة يمثلون المستخدمين وعضو واحد حيادي يعين مــن خارج المؤسسة ويكون عادة موظف مدني او مختص في قوانين العمل . ويتكون معظم ممثلين المستخدم من رجال الاعمال والمحامين والاقتصاديين والمختصين وفي العادة وفيما يتعلق بممثلي العمال يتم ترشيح احد العمال واحد الموظفين من داخل الشركة من قبل مجلس العمل ، وتقوم نقابة العمال على المستــوى المحلي بترشيح الممثل الثالث والرابع والخامس من الممثلين الخمسة (٢٤) . **وتنحصر مهمات مجلس الاشراف في مراقبة ومراجعة جميع الاعمال التجارية ومراقبة القرارات التي يتخذها مجلس الادارة ، وليس من شأنه التــدخل في الاعمال الروتينية اليومية .**



شكل رقم (٢) نظام المشاركة ــ تقرير المصير المشترك ــ في المانيا الغربية

المصدر : اميري وثورسرد ، ص ٤٥ .

اما مدير العاملين فهو عضو في مجلس الادارة ويعين وفقا لاصوات الاغلبية من الطرفين (المالكين والمستخدمين) في مجلس الاشراف ويعين معه مدير فني ومدير تجاري . ووفقا للقانون يعتبر اعضاء مجلس الاشراف مسؤولين مسؤولية مشتركة عن ادارة المؤسسة . اما الوظيفة الرئيسية لمدير العاملين فتنحصر في الاجور والرواتب وشؤون الموظفين والمسائل الاجتماعية .

ويعتبر مجلس العمال مجلسا ممثلا للعاملين ويتكون من مستخدمي المؤسسة ويقوم بشكل جزئي بدور استشاري على غرار مجالس العمل في بريطانيا ولجان الانتاج في الدول الاسكندنافية . الا أن مجلس العمل في المانيا يقوم بمهمات لا تقوم بها سوى نقابات العمال في تلك الدول ومن هذه المهمات : معالجة مواضيع ساعات العمل وفترات الراحة وخطط العطل والاجازات ، والتدريب المهني ، ومشكلات الانعاش الاجتماعي ومجالات الصحة والضمان الاجتماعي .

ويقوم العاملون في مختلف المستويات بانتخاب ممثليهم الى مجلس العمل ، ويتم الانتخاب لفترة سنتين ويمكن اعادة انتخابهم طالما بقي مرغوب فيهم . اما المهمة الرئيسية التي يقوم بها مجلس العمل فهي تقديم النصح والارشاد لمجلس الادارة حول الوصول الى افضل السبل نحو التعاون وتنظيم الامور في امكنة العمل .

ولا بد من ذكر هيئتين اخريين تشاركان في تجربة المشاركة وهما : الاولى : الجمعية العامة للشركة والتي لها صفة الاشراف الاعلى ويتم دعوتها كل ثلاثة اشهر لمناقشة مجلس العمل وسماع رأيه ، والثانية : هي اللجنة الاقتصادية والتي تتالف من ممثلين عن الجانبين (العاملين والملاك) ، ومن مهماتها تقديم الارشاد حول الامور الاقتصادية وتزويد العاملين بالمعلومات الاقتصادية .

لقد خضعت تجارب المشاركة في كل من يوغوسلافيا والمانيا الغربية وبعض الدول الاوروبية الاخرى للكثير من النقد والتقييم وكانت حصيلة الدراسات ونتائجها تتراوح بين التأييد والمعارضة ، وكثيرا ما نعتت هذه التجارب بصفات الديمقراطية المزيفة او المشاركة الناقصة الخ ... الا ان الحكم على المشاركة او الديمقراطية الصناعية يجب ان ينطلق من معيارين اساسيين :

الاول : امكانية اعادة توزيع القدرة الادارية والتنظيمية .

والثاني : امكانية جذب عامة العاملين للاستفادة من تلك القدرة المتحققة .

واستعمال هذين المعيارين له ما يبرره لانهما معيارين هامين للوصول الى تقييم للديمقراطية الصناعية . ومع ان التجارب القائمة لا ترتقي الى تحقيق العدالة في مجال الصناعة والى خلق جو من الامان الصناعي والثقة تحقيق هذين المعيارين الا ان ذلك لا يعني انها لم تساهم بشكل فعال في المتبادلة يمكن من خلالها التفاوض من اجل حل المنازعات في مجالات العمل والتوفيق بين وجهات النظر والمصالح المتباينة . فالعضو الممثل للعاملين يستطيع ان يسلك اكثر من وسيلة ليخدم بها مصالح ناخبيه ومنها :

١ ــ استخدام نفوذه في اجتماعات المجلس لينقل الى اعضائه اراء العاملين ويطلب من المجلس ان ينقل بعض المعلومات الى العاملين .

٢ ــ استخدام حقه كأحد الاعضاء من اصحاب الاصوات في المجلس ليؤثر في قراراته بطريقة مفضلة لمصلحة العاملين .

ومع ان للمجالس ــ العمل أو العمال ــ وظائف ومسؤوليات تجعل من العسير عليها أن تقبل يمثلون مصالح خارجية الا أن ذلك لا يمنع من تحقيق الديمقراطية الصناعية وذلك لان التنظيم العام للديمقراطية الصناعية وقوة النقابات العمالية تجعل النقابات ملتزمة بربط مصالح الشركات بالمصالح الاجتماعية ومصالح العاملين ، كما ان القرارات المتعلقة باحوال الموظفين والعاملين يمكن أن تتخذ على مستويات ادنى من مستوى المجالس او في مستويات ادارية متنوعة .

وقد صاحب تصميم تجارب المشاركة المذكورة فشل في التميز بين **القدرة الصناعية** التي تمارسها المجالس والادارات ــ والتي يرغب العاملون في المشاركة بها ــ **وقدرة العاملين** التي يسعون لاستخدامها بكفاءة ــ في حالة الامتناع عن العمل مثلا ــ . واذا ما تم الوعي على هذه الامور فسيبقى هناك امل في امكانية توسيع مجالات التفاوض داخل المؤسسة الواحدة ، ويجب على الادارات ان تدرك ان نجاح اية مؤسسة يعتمد على مدى قناعتها بأنها مؤسسة اجتماعية وفنية ، واذا اردنا للديمقراطية المشاركة ان تصبح حقيقة واقعة فانه لا بد وان نبدأ بها على مستوى تكون فيه الرغبة والقدرة متوفرتين لمشاركة غالبية العاملين ، حيث تشعر الغالبية ان بامكانها ان تتكيف مع مزيد من المسؤولية .

ولقد صاحب تطور تجارب التسيير الذاتي في اوروبا بشكل عام ويوغوسلافيا بشكل خاص تطور اشكال اخرى من التنظيمات البديلة للتنظيم

البيروقراطي في امريكا من اجل تسهيل عملية التسيير الذاتي وتدعيمها ؛ ويمكن ان نشير الى الاعداد الكبيرة من الكميونات التجريبية ، ومؤسسات القانون ، والعيادات الطبية واماكن رعاية الاطفال التي تجري ادارتها على شكل جمعيات Collectives والى بعض مؤسسات التعليم العالي التي تؤمن بالديمقراطية بشكل جدي وفعلي . وخير من يمثل هذه الاخيرة تجربة جامعة جنوب كاليفورنيا التي شارك فيها الكاتب .

الحكم الديمقراطي في كلية الادارة العامة بجامعة كاليفورنيا *

قامت كلية الادارة العامة في هذه الجامعة بتجربة في الحكم الديمقراطي للتنظيم مبينة على نموذج يسميه البعض « نموذج التفاعل الانساني المشترك » . Participatory Human Interaction Model وقد اعتمت هذه التجربة الرائدة في الحكم التنظيمي بسبب شعور عام واستجابة لحاجة من قبل الاكاديميين والطلاب والاداريين في الكلية واعتقادهم بأن التجربة هي الشيء المرغوب القيام به في ذلك الوقت وذلك المكان . اما التجربة فتلخص فيما يلي :

١ ـ قامت الكلية بفئاتها الثلاث الاساتذة والطلبة والموظفين بانشاء جمعية عامة Forum يتمتع فيها جميع الطلبة والموظفين والاساتذة وممثلين عن الخريجين بعضوية متساوية وتعتبر هذه الجمعية المحور أو الركيزة الاساسية للقوة والسلطة النهائية اللازمة لتوجيه السياسات ورسمها .

٢ ـ انتخب الجمعية لجنة لوضع السياسات Policy Committee وهي لجنة عمل تقوم بمراجعة جميع نشاطات اللجان الاخرى والمجالس الاخرى في الكلية وتقدم تقارير حولها .

٣ ـ وافقت الهيئة التدريسية الدائمة على اجراء التجربة لمدة سنة واحدة وتنازلت عن سلطاتها وصلاحياتها لهذه الطريقة من الحكم ولم ترجع في موافقتها ولم تراجع هذا القرار بعد .

٤ ـ ان الميثاق الذي تم بموجبه انشاء الجمعية العامة ينص على أن الجمعية هي عبارة عن كيان محدد يضم جميع الاعضاء الذين يمثلون وحدة تشريعية Legislative حيث تعمل « لجنة رسم السياسات »

---

* تعتبر كلية الادارة العامة بجامعة بجنوب كاليفورنيا كلية مهنية للادارة العامة وهي احد اقدم واهم كليات الادارة العامة في الولايات المتحدة حيث تأسست سنة ١٩٢٩ ومؤسسها هو جون فيفنر احد علماء الادارة العامة المعروفين .

والجهاز الاداري واللجان **الاخرى كوكلاء لتنفيذ** قرارات وسياسات **الجمعية العامة التشريعية** .

ولما كانت الجمعية العامة تضم جميع اعضاء هذا المجتمع (الكلية) ينظر اليها بعض المراقبين والمشاركين بانها تجربة في الديمقراطية المشاركة أو الديمقراطية الجماعية .

ان هذه التجربة التي تشترك فيها الجمعية العامة والاجزاء (الهياكل) المنبثقة عنها ركزت على كيفية ارتباط مجموعة بأخرى من هذه المجموعات ؟ ما هي قنوات المسؤولية ؟ ما هي المسائل التي يجب أن تعرض على الجمعية العامة ؟ ما هي الاجراءات العملية التي يجب أن تعتمدها هذه المجموعة (الجمعية) في اتخاذ القرارات وما هي انواع الاتصالات ووسائلها ؟ .

وبالتدريج ومع استمرار التجربة ، وباستمرار مناقشة الاعضاء لهذه المسائل تطور نموذج فيه بعض الاختلاف عما كان متوقعا . فعملية فتح العضوية للجميع (الاساتذة والطلبة والموظفين) ما عدا **لجنة الاساتذة الدائمين ادت الى تطوير** شبكة من اللجان ــ نظمتها لجنة رسم السياسات ــ تقوم بنشاطات مختلفة تتضمن مراجعة لكل برنامج اكاديمي ، واعادة النظر في الخطة الدراسية ، وتحديد نطاق المسافات التي تقدمها الكلية من حيث المكان وتحديد المحاضرين ، والبحث في اهداف واغراض لكلية وتحديد مفهوم ودور التدريب لكلية مهنية في الادارة العامة ، ودور نشاطات البحث في كلية مهنية كهذه .

لقد ادت هذه التجربة الى التحسن في نوعية التفاعل وكذلك تضاعفت احتمالات العمل من اجل التغير في السنة الثانية من التجربة عنها في السنة الاولى . ان هذه النتيجة في احراز التقدم النوعي في حكم هذه الكلية كنوع من التنظيم تعود ليس لان الجمعية العامة ــ كوحدة تشريعية وضعت اسس التغيير ولا لان لجنة رسم السياسات وما انبثق عنها في السنة الاولى . ان هذه النتيجة في احراز التقدم النوعي في **يعود الى التفاعل المكثف** ذى النوعية العالية بين اعضاء هذا المجتمع الاكاديمي . ان ما حدث في تجربة كلية الادارة المذكورة هو نوع من التفاعل المباشر الودود بين اعضاء وزبائن هذا التنظيم وبين النخبة التي تخدم هؤلاء الاعضاء . ومن ملاحظاتنا الشخصية للنشاطات العادية اليومية في الكلية تبين انها تتميز بدرجة ضئيلة من السلطة الرسمية والهيراركية ويضيق الفجوة بين المراكز والرتب التقليدية (لدرجة بدات معها الهيئة التدريسية الدائمة تتساءل فيما لو تبقى لها اي دور تقوم به

ولكن دون ان يصاحب ذلك التساؤل اي نوع من الخوف او التحسب) ، وتتسم **هذه النشاطات بعدم الاهتمام بمصدر السلطة او المسؤولية ،** وكذلك بالمواجهة بين الهيئة التدريسية والاداريين من جانب وبين الطلبة من جانب اخر بحيث يكرس مبدأ الاستجابة لافكار الطلاب ونقدهم ومقترحاتهم وتحدياتهم احيانا ، وقد صاحب كل ذلك ظهور العديد من الافكار والوسائل ذات الفعالية لتنفيذ هذه الافكار ، واكثر من ذلك تميز نحو العمل والنشاط في الكلية بجو مؤسساتي مستحب لقبول الافكار وتبنيها .

ومن الواضح اذن ان الميزة الرئيسية لمفهوم التنظيم والحكم في تلك المؤسسة هو شيء يقترب مما يسمى بالتفاعل الانساني المشارك . PHI والذي يبني على الاسس التالية :

١ ـ مشاركة جميع الاعضاء والزبائن في قرارات التنظيم على اى مستوى يريدونه أو لديهم القدرة للمشاركة فيه .

٢ ـ استجابة جميع الرؤساء في المستويات المختلفة في التنظيم (التنفيذيين والمستشارين) لطلبات اعضائه وسماع نقدهم ومقترحاتهم بشكل مستمر وفعال .

٣ ـ المساواة في المشاركة النابعة من معيار الانسانية والمدعومة بوضوح كفاءة القادة أو النخبة في التنظيم .

٤ ـ مجتمع محاور يكون فيه القادة متواجدين دائما وليسوا بعيدين من الناحية الهيكلية التنظيمية عن اتباعهم وزبائنهم .

٥ ـ الاعضاء اناس منفتحين كفؤين وواثقين بأنفسهم وبعلاقاتهم مع بيئتهم الطبيعية والبشرية ، وعلى درجة من الفاعلية بحيث يقتربون من مستوى تحقيق الذات أو عدم التقوقع .

٦ ـ تفاعل أو تداخل بين الاعضاء من اجل ايصال او نقل الحاجات الشخصية والاهداف وادراك الحقيقة (والاتصال هنا يعني القدرة والرغبة لتوضيح المفاهيم جنبا الى جنب مع القدرة والرغبة في محاولة تفهم ادراك الاخرين) .

٧ ـ رغبة الاعضاء في الوصول الى حلول وفي اتخاذ القرارات والتصرف بابعد حدود المسؤولية لما يتطلبه منهم التنظيم . فبالنسبة للعضو الفرد فالعمل المطلوب منه هو تقديم نفسه وحاجاته للتنظيم وبالنسبة للقائد فالمطلوب منه ليس فقط تقديم نفسه للمنظمة بل يطلب منه توجيهات عامة واجراءات تشكل قاعدة مشتركة لنشاطات الاعضاء .

ان التفاعل الانساني المشارك للتنظيم يعني كذلك بان معيار العضوية ينطلق من مفهوم الفرد الانسان (اى المساواة في حقوق المشاركة) وامتداد حق المشاركة ومسؤوليتها الى جميع الافراد المتأثرين بنتائج الاعمال والنشاطات التنظيمية سواء داخل التنظيم أو خارجه .

مشاركة العاملين في الصين

لقد احتلت عملية تحفيز الافراد (العمال والفلاحون) مركزا هاما في خطط القادة الصينيين من اجل تثبيت دعائم مجتمع صناعي حديث . وقد ساد في بداية الخمسينات نظام للحوافز المادية وغير المادية مثل الاجور والتعويض ومكافآت للابداع والاختراع والجوائز التشجيعية للافراد المتازين والمجموعات العمالية حيث ارتبط الاداء بشكل مباشر أو غير مباشر بالتعويض المادي والمعنوي . أما الحوافز الذاتية Intrinsic فلم تتبلور الا منذ فترة القفزة الكبرى والثورة الثقافية (٢٥) . ولا يعود عدم رضا القادة الصينيين عن الحوافز الخارجية الى اعتقادهم بأن ذلك النوع من الحوافز لا يلائم المعتقدات الايديولوجية التي تركز على التعويض أو دفع الاجر وفقا للحاجة فقط ولكن لانها تدعم بعض القيم الفردية والمادية وتكرس انماطا من العمل من شأنها ان تضاعف من الصعوبات الناجمة عن عدم القدرة على التغلب على النزعات البرجوازية .

ان ما يهمنا في هذا المجال هو استعراض التجربة الصينية فيما يتعلق بتحفير العاملين في المؤسسات ذاتيا Intrinsic motivation وكيف كان اثر ذلك على تغيير بيئة العمل وادى الى مزيد من الرضا والقناعة مما ساعد على تقليل الفجوة بين العاملين والادارة .

ومن المعروف ان التجربة الصينية كانت حتى سنة ١٩٦٥ تتبع النموذج السوفيتي الذي يركز على الادارة الاحادية One man Management في مؤسسات الدولة الصناعية ، وقد ابدى الزعيم ماو تحفظا تجاه ذلك النموذج ودعا سنة ١٩٥٦ الى ما يسمى بالقيادة الجماعية Collective Management وقد ادى هذا المفهوم عند تطبيقه الى تقليص قدرة المديرين ووضع ميكانيزمات جذرية للادارة . وبين السنوات ١٩٦١ و ١٩٦٦ اصبح التميز بين سلطة الادارة والعاملين امرا صعبا اذ تكرس مفهوم ادارة الثلاثة في واحد Three in one Combination (٢٦) .

وقد اكدت الثورة الثقافية الصينية على أهمية القيادة الجماعية واعتبرت كل مصنع وحدة حسابية مميزة ولكنها تشترك في اتخاذ القرارات مع سلطة حكومية وحزبية عليا .

وفيما يتعلق بالاطار الايديولوجي لادارة المصانع فقد تبلور ذلك من خلال دستور شركة آانشن للحديد والفولاذ الذي اقره الرئيس ماو ضمن تعليمات اصدرها سنة ١٩٦٠ .

ويتضمن هذا الدستور خمسة مبادىء اساسية تحكم سير الاعمال في جميع المؤسسات الصناعية الصينية . ومن شأن تطبيق هذه المباديء ان يؤدي الى تخفيض الحقوق البرجوازية للمرتبات والنشاطات الاخرى ويستبدلهـــا بقيم ثورية . وهذه المبادىء هي :

١ ـ السياسة هي التي تقود ،اى أن جميع سياسات المصانع والمؤسسات يجب أن تخضع للسياسات المحلية والاقليمية والقومية .

٢ ـ تقوية زعامة الحزب والتعريف بها باستمرار لفئات العاملين .

٣ ـ شن الحملات الجماعية الجريئة يشترك فيها العاملون في حملات فنيـــة وانتاجية .

٤ ـ يجب مشاركة الكوادر في العمل كما ينبغي مشاركة العاملين في الادارة .

٥ ـ ينبغي اصلاح قواعد وقوانين العمل التقليدية وصياغـــة قوانين وتعليمات جديدة بما يحقق التعاون والتفاعل بين العمال والكــوادر والفنيين .

٦ ـ الاسراع في الابداع والثورة مما يساعد في تطويرتكنولوجيا حديثة بما يتفق ومتطلبات البيئة الصينية الثورية (٢٧) .

ويجري تطبيق هذه المبادىء في المؤسسات والتنظيمات الصناعية الصينية وفقا لنظام من المشاركة والتفاعل حيث تقوم عدة وحدات بممارسة وظائف رقابية . ويعتبر كل وضع مثلا وحدة ادارية اساسية تقوم فيه **اللجنة الحزبية** الرقابية الاساسية التي من شأنها أن تضع السياسة العامة للمصنع او المؤسسة ـ وهي تشبه الى حد ما مجلس الادارة في التنظيمات الصناعية الرأسمالية . وتتشكل اللجنة من اعضاء ينتخبون من قبل اعضاء الحزب وهي تضم عمالا وكوادر وفنيين . اما الوحدات الاساسية الاكبر فيجري تنظيمها في لجان حزبية وفروع عامة وفروع ومجموعات صغيرة ، وتشكل جميعهـــا هيئات عامة لرسم السياسة . ويختلف حجم اللجنة الحزبية من مؤسسة الى اخرى حيث يتراوح العدد بين ١٥ ـ ٢٥ عضوا بينهم السكرتير وواحد الى اربعة ممثلين Deputies ، وفيما عدا السكرتير فان اعضاء اللجان الحزبية يعملون بنشاط في مجال الانتاج (٢٨) .

ويساعد اللجنة الحزبية **لجنة ثورية** تكون مسؤولة مسؤولية ادارية عن النشاطات العادية اليومية ، وهي تتكون من اعضاء منتخبين ــ يتراوح عددهم بين ١٠ ــ ٢٥ عضوا ــ وهي يمثلون الكوادر والعمال والفنيين . أما قادة هذه اللجنة ــ الرئيس ومساعدوه ــ فيكونون اعضاء في المجموعة القيادية في اللجنة الحزبية (فقد يكون سكرتير اللجنة الحزبية هو رئيس اللجنة الثورية) . وتعتبر عضوية اللجنة اكثر تمثيلا حيث يمكن أن ينتخب فيها اشخاص من غير الحزبيين .

وهناك مجموعة اخرى تشترك في اعمال التنظيم وهي **وهي لجنة النقابات العمالية** ــ وقد عادت للعمل بعد سنة ١٩٧٣ بعد أن توقفت منذ سنة ١٩٦٧ ، وتضم هذه اللجنة عشرة اعضاء برئيس منتخب وعدة مساعدين له . وتساعد هذه اللجنة في تنفيذ سياسات وقرارات الحزب واللجان الثورية وتساهم في نشر التعليم السياسي وتدعيم مبادىء ماو والمتعلقة بالعمل والعمال وتنفيذ وظائف نقابات العمال اليومية (٢٩) .

وضمن نظام اللجان المذكورة يتم تطوير الانماط الادارية الجماعية ، حيث يعمل رئيس اللجنة الثورية ومساعدوه كرؤساء اداريين مسؤولين للمؤسسات وهم خاضعون في عملهم ليس فقط الاشراف ورقابة اللجان الحزبية المحلية واللجان الثورية المحلية وللجانهم هم ، ولكن ايضا لقرارات الحزب والدولة المنقولة اليهم من خلال وسائل الاتصالات المختلفة كما في المجتمع وداخل كل مؤسسة (٣٠) .

ومن الملاحظ ان المصنع الصيني او المؤسسة لا تشكل وحدة انتاجية فقط ، ومع أن الانتاج هو محور نشاطها الا انها تقدم العديد من الخدمات تتعلق بمختلف نواحي حياة العاملين وأسرهم ، وتتضمن هذه الخدمات الاسكان والوجبات والعناية اليومية والحضانة والعناية الصحية والترفيه والتعليم والثقافة ، وتقدم هذه الخدمات الى جميع المرتبطين بالمصنع والذين تتطلب حياتهم ادارة يومية ورسم سياسات واتخاذ قرارات مستمرة .

ويمتاز التنظيم الاداري في المؤسسا تالصناعية الصينية بتركيزه على ضرورة سلوك القادة على نحو تدعمه انظمة مؤسسية من شأنها أن تساعد في صقل وبلورة سلوك هؤلاء القادة . وتتناول هذه الانظمة الحوافز المادية لهؤلاء القادة (مباشرة وغير مباشرة) وانماط العمل والالتزام به والمعرفة الانسانية والسياسية ومدى تقبل النقد ، وفيما يتعلق بالرواتب والاجور كرست الثورة الثقافية مبدأ المساواة في الاجر والتركيز على الحوافز الذاتية ، اذ اصبحت أجور الكوادر والفنيين تتراوح بين واحد وربع الى ضعفي أجور العمال وتقترب من نصف أعلى الرواتب المدفوعة لزعماء الدولة .

كما يطلب لي القادة الاداريين في المصانع والمؤسسات ان يتحلوا بصفات التواضع ، وتحسس طلبات العمال فيما يتعلق بظروف العمل والمعرفة التامة بعملية الانتاج الفعلية ، وقد كان ماو واضحا في طلبه الى الكوادر في المشاركة في العمل اليدوي كمتطلب جماعي مستمر يهدف الى تكريس وتطوير مثل هذا السلوك وتطويره . ويقابل هذا الالتزام من قبل الكوادر مشاركة فعلية للعاملين وبشكل منتظم في مراكز ادارية وقيادية .

ومن المعروف ان الكوادر يرسلون لمدة تتراوح بين اربعة وستة اشهر الى الارياف ليصير الى تثقيفهم من قبل الفلاحين والعما لوتهدف مشاركة الكوادر في العمل اليدوي الى استمرار الاتصال بينهم وبين عملية الانتاج ويساعد على تطوير انماط من العمل الجماعي ، وتغيير اتجاهات الكوادر نحو العمل الجسماني وزيادة معرفتهم عن الانتاج . أما انشطة العمل فتختلف من مصنع الى آخر اذ يمكن أن تجد رئيس لجنة ثورية محيطة يعمل في الحقول ، أو تجد مدير مدرسة يعمل طباخا أو مدير مصنع يرعى الماشية (٣١)

ويجد افراد الكوادر والفنيين انفسهم عرضة الى تقييم اجهزة للنقد والتقييم الداخلي والخارجي ويجب عليهم أن يستجيبوا للشكاوي الجماعية المؤسسية والفردية المختلفة .

وفي بعض المصانع تعقد اجتماعات دورية (كل شهر أو ستة أشهر) يدعو اليها القادة والمديرون في المصانع لتقييم والرد على الانتقادات المتعلقة بسير العمل في المصنع واسلوب ونمط عمل الكوادر فيه . كما يجري ترتيب الزيارات المنتظمة الى المؤسسات التي تستهلك منتوجات المصانع من أجل الوصول الى تقييم للمنتوجات والخدمات .

ومن خلال تقييم التجربة الصينية حول اشراك العاملين بمختلف فئاتهم في حكم التنظيم وادارته يمكن ادراج الملاحظات التالية :

١ ــ ان المصنع الصيني يعتبر تنظيما يتم فيه تكييف الهيكل الفني والوظائف والنشاطات وفقا للحاجات الانسانية وليس العكس .

٢ ــ ان من المفاهيم والممارسات الادارية الهامة أسلو بالثلاثة في واحد وهو اسلوب جماعي تعمل ضمنه مجموعة عمل تضم ثلاثة انواع من الموظفين (**عمال وكوادر وفنيين**) من شأنها أن تعالج المشكلات المتعلقة بالعمل أو الوظائف ، ويشارك هؤلاء الاعضاء في جميع مراحل الادارة والامور المرتبطة بالعاملين مثل الانعاش وظروف العمل ، والانتاج ، والشؤون المالية والتعليم السياسي والايديولوجي .

٣ ــ تتمثل مشاركة العاملين في الادارة ايضا في تنظيم مجموعات الانتاج وهي وحدات للانتاج تتألف كل منها من ٥٠ عاملا ولكل مجموعة قياداتها النقابية والانتاجية وخمسة اعضاء مسؤولين ، وعمال منتخبين من بين زملائهم من أجل ضمان مشاركة العاملين في جميع القرارات التي تؤثر في حياة المجموعة ، ويجتمع الخمسة المسؤولون في ايام محددة من كل اسبوع ليعالجوا ظروف العمل ومشكلاته . وتتفاوت نشاطاتهم من اتخاذ قرار بزيارة ابن مريض لاحد العاملين الى الرد على الانتقادات المكتوبة على جريدة الحائط في المصنع او المؤسسة (٣٢) .

وهكذا تعتبر مشاركة العاملين في الصين في عملية اتخاذ القرارات على مستوى المصنع او المؤسسة **متطلب اجباري للنمط الجماعي للعمل والحياة في الصين ، والهدف** من ذلك هو خلق انسان ثوري جديد يشارك في جميع نواحي الحياة . وقد نجحت التجربة الصينية في هذا المجال بسبب تركيز القادة على ايديولوجية جعلت من اهم اخلاقيات العمل تكريس **مبدا المساواة واهمية الممارسات** الجماعية وتحقيق الذات في نطاق العمل والمكافأة النفسية من خلال اتمام العمل بحيث تكرس قيم خدمة الشعب والاعتماد على النفس .

مع أن هذه النماذج من الحكم التنظيمي صممت خصيصا لتلك البيئات المعنية في مواقفها المختلفة الا انها تبين تماما كما بينت تجربة مجالس العمال في يوغوسلافيا ، بأنه اذا ما رغبنا في تبني هذه النماذج **فان ذلك يدعم من خطواتنا نحو التحرك في اتجاه محو الاوليغاركية والهيراركية والتمييز بين المراكز** والمراتب وما يستتبع ذلك من السيطرة والتحكم والقهر والتسلط . **ان اهداف التسيير الذاتي مستحيلة التحقيق في مجتمع يسوده توزيع غير متساو للثروة والقدرة ، وتسوده** المدن الكبيرة وتهيمن فيه البيروقراطيات غير الديمقراطية ، الا أن المجتمعات ذات الثقافات المتميزة بالقهر والتسلط استطاعت أن تفرز بعض المؤسسات البديلة التي اذا اضيفت لما تم تطويره في المجتمعات الاخرى تجعلنا نطمح في التحول نحو نظام اجتماعي واقتصادي وسياسي تسوده تنظيمات اقل قهرا وتسود فيه حياة للافراد اكثر حرية واكثر استقلالية .

مستقبل الديمقراطية والمشاركة في التنظيم :

ان ضخامة المؤسسات الحديثة في الدول الصناعية المتقدمة والدول النامية التي تدور في فلكها وتطبق نماذجها جعل من أهم المشكلات الرئيسية التي تواجه الافرد فيها **مشكلتا لاغتراب والحرية** ، ومع انه يمكن أن نعزو

المشكلتين الى التفاوت الطبقي في المجتمعات الراسمالية الا اننا يمكن أن نشير الى سبب مباشر هو **الهيمنة البيروقراطية** في هذه المجتمعات والاتجاه الاستبدادي Totalitarian للمنظمات الكبيرة التي تهدد المؤسسات الديمقراطية في العالم المتطور ، وعلى المستوى الفردي تهدد طاقات الفرد نحو العقلانية والاختيار الحر .

وما يميز النظار الاجتماعيين الذين عالجوا مشاكل التنظيم على المستوى الكلي (المجتمعي) امثال ماركس وانجلز ومايكلز هو انهم اعطوا الاهتمام لمشكلات القدرة والسلطة وما يمكن أن تسببه من الحرية أو الاغتراب ، اما النظريات الجزئية Micro على مستوى التنظيم والتي تبعت افكار المنظرين الشموليين Macro فقد نقلت مستوى التحليل من المجتمع الى التنظيم . ولما كانت المشكلات الحيوية الرئيسية التي تواجه العالمين المتقدم والنامي تشبه الى حد كبير تلك لتي عالجها منظرو البيروقراطية فمن الضروري محاولة تطوير اطار اوسع للتحليل والتقييم ، ففي الوقت الحاضر تعتبر مشكلات **القدرة التنظيمية والحرية الفردية** داخل التنظيم اكبر أهمية **من مشكلات الانتاجية التي عالجتها نظريات التنظيم** المتعاقبة ، اذ لم يكن اهتمامها بالحرية والديمقراطية بقدر اهتمامها بالانتاج وزيادته دون التحسب من النتائج غير المتوقعة لعملية النمو ، ولم يكن محور تحليلها المجتمع بشكل عام ولكنها نظرت للفرد العامل أو انسان التنظيم كأداة يمكن استخدامها لزيادة الانتام والنمو . وقد اكلمت النظريات الرسمية للادارة نظرية تيلور حيث نفذ دعاتها روح تلك النظرية حول الترشيد وكرسوا اهتمامها بالفاعلية ، بينما درست حركة العلاقات الانسانية سلوك الافراد في التنظيم واشار دعاتها الى أن انسان التنظيم ذو مشاعر واهداف خاصة تتعارض مع أهداف المؤسسة ، ولكن بالرغم من المظهر الانساني لهذه الحركة واهتمام مايو بمشكلات المجتمع الصناعي بقيت اهتمامات الادارة ومشكلاتها محصورة في الانتاجية وزيادتها ، وبقيت الافكار حول المجموعات غير الرسمية والقيادة والروح المعنوية عوامل اضافية يجب الاهتمام بها عند البحث في السياسات الادارية ، ويمكن قول نفس الشيء عن نظريات التنظيم الحديثة (بما فيها نظريات اتخاذ القرارات) التي ركزت على الجوانب الرشيدة للتنظيم ووضعت اطار لتكامل العلاقات الانسانية والنظريات الرسمية للادارة .

هكذا **بدت فلسفات وحركات ونظريات الفكر التنظيمي الراسمالي متفائلة** واقنع دعاتها بامكانية التوصل الى صيغة لحكم التنظيم وتنسيق العلاقة بين فئاته المتنازعة وبأنه اذا تم تطبيق افكارها ومفاهيمها ومبادئها فسيؤدي ذلك الى عالم حر من السيطرة والاضطهاد وانها ستساهم في خلق عالم تملؤه الرشدانية ويتمتع ساكنوه بالرخاء والسعادة .

الا ان **الواقع العملي اعطى** صورة مختلفة ومناقضة لعالم التنظير ، فمن الدلائل الواضحة لسيطرة التكنولوجيا أن العلم الاداري Management Science هـو الذي سيسود وسيسيطـر كايديولوجيـة حكـم داخل التنظيمات ، اما الانسنة الصناعية فهي ليست بديلا للعلم الاداري أو مخففة لاثره ولكنها العلم السلوكي المشارك للعلم الاداري ، أما الفلسفة التعددية فلا تعتبر بديلا ناجعا لايديولوجية تحكم التنظيم ، فمن الواضح والمتوقع أن شكل الحكم في التنظيم سينحصر في ارستقراطية النخبة حيث تتمركز القدرة في ايدي الفنيين والمهنيين والتكنوقراطيين .

تعطي هذه المؤشرات تصورا غامضا لمستقبل الديمقراطية في التنظيم فقد اشار ميلز C. Wright Mills (٣٣) الـى تدهـور التعددية وتطـور النخبة ذات القدرة والقوة في المجتمع بشكل عام ، واشار جالبرث (٣٤) الى ظهور الهيكل الفني Technostructure ، كمـا حـذر الـل Ellul مـن سيطـرة التكنيك La Technique ونتيجة لهذه التطورات تتحول المؤسسات في المجتمعات الصناعية الراسمالية التي ينبغي ان تسلك مسلك التوازن الى وحدة واحدة . ليس لها علاقة بالديمقراطية أو العدالة أو الصالح الاجتماعي العام (٣٥) .

فاذا كان هذا هو حال هذه **المجتمعات ــ اى التطور نحـو التمركـز والتمحور وتركيز السلطة في يد فئة اقلية** ، وعندما لا يستطيع المجتمع الكلـي أن يقاوم هذا التماسك الفئوي السلطوي **كيف يتسنى لادارات التنظيمـات ان تساعد على تطوير التعددية والديمقراطية ؟** لقد ساهمت نظريات التنظيم التقليدية في تكريس القيادة المركزية وساعدت على استمرارية تقليص الحرية داخل التنظيمات الكبيرة والمعقدة. ، فقد بني الفكر وفقا لرغبات الادارات العليا وركز على اهداف التنظيم واغراضه وشارك علماء الادارة في تثبيت احيانا والمناورة احيانا اخرى ومحاولة استقطاب Cooptation واحتـواء ممارسات الادارات لمختلفة باتباع سلوب الاستغـلال Manipulation العاملين ، كل ذلك عمل ضد مصالح المستويات المتدنية في التنظيمات . ويساعد انبثاق الفكر التنظيمي من المجتمـع الراسمالي على ترسيـخ مفاهيم الاحتكارية والاستغلال لطبقة تكنوقراطية تجعل من مبادىء التنظيـم ونظرياته مبررا لممارساتها غير الديمقراطية . ولهذا فمن غير المتوقع مـن الادارات على المستوى الجزئي Micro تبني شعارات الديمقراطية والمساواة والتعددية لقناعتهم أن المركزية التي سببتها التكنولوجيـا هي التي تهدد التعددية وهي التي لا بد ستنتصر ، ولا يجدون امامهم سوى اللجوء الـى العملية الدستورية علها تكون مخرجا من هذا الواقع .

وما يحدث في التنظيمات المعاصرة هو عدم وجود المساواة في الحياة التنظيمية ، **اذ ان اصحاب القدرة يفرضون سيطرتهم وارادتهم على الاخرين ويتمتعون بصوت** غير متناسب لسن التشريعات ورسم السياسات وتوزيع الموارد ، **وطالما ان هناك نخبة (فئة) تسيطر على نظام الحوافز والجوائز والمكافآت او العقاب داخل التنظيم فهي تستطيع أن تقلل من فرص الاختيار بل وتحدد سلوك الاخرين في التنظيم** ، اما اولئك الذين ليسوا اعضاء في النخبة فهم عرضة للاضطهاد والطغيان لانه لا يوجد لهم « حماية متساوية » مع غيرهم ولا يمكنهم الوصول الى نظام قضائي غير منحاز .

ويصاحب تسلط النخبة في التنظيمات بعض العوائق التي تحول دون تطبيق الديمقراطية المشاركة في المجتمعات الصناعية الراسمالية ، **منها أن الادارات في هذه المنظمات تدعم الديمقراطية** طالما بقيت في اطار « المواجهة الحقة » Authentic Confrontation أو (الحوار) ذا المعنى والكفاءة الشخصية « والتودد المحبب » ، ولكن الادارات **اقل دعما لتلك الاشكال التنظيمية التي تسمح للعاملين بحق الانتخاب او حق** ادخال الملكية ضمن العملية الانتخابية التشريعية داخل التنظيم . اما **العائق الثاني** الذي يواجه ممارسة الديمقراطية المشاركة Participatury Democracy في التنظيمات الصناعية الغربية فهي أن دعاة التوجه الانساني Humanists **لا يمكن ان يوصوا عملاءهم** (ادارات التنظيمات) بتبني برامج لا تتنق مع المصالح الرشيدة لتلك التنظيمات ، اذ ان هيكلا للتنظيم يندرج تحت شكل وروح الحكومة النيابية Representative Government **لا يمكن أن ينسجم او يتفق مع المتطلب الترشيدي** . ولهذا كثيرا ما تستبدل الديمقراطية المشاركة بكلمات وشعارات ومفاهيم لا قيمة لها مثل تحقيق ذاتية الفرد وفاعلية الفريق والمناخ التنظيمي والتطوير التنظيمي الخ .

والسؤال المطروح الان هو ما هي الاستراتيجية التي يمكن للفرد أن يتبعها اذا **كانت الامال كما نراها ضعيفة في تحقيق الاستقلال الشخصي** الذاتي او ضمان العدالة في الحياة اتنظيمية المعاصرة ؟ .

نحو مزيد من الحرية والديمقراطية في التنظيمات المعاصرة :

قد يكون الجواب على التساؤل هو اللجوء الى **الشرعية الدستورية** ولكن ذلك ايضا قد لا يكون جوابا مضمونا حيث يمكن أن تتمركز القدرة في ايدي اوئك الذين يستطيعون أن يقنعوا الاخرين بشرعيتهم المزيفة ، فالنخبة التكنوقراطية تبني شرعيتها لحكم التنظيم على اساس الخبرة الوظيفية . وقد يكون الحل الناجح للحد من سيطرة النخبة الاقلية في التنظيم هو عن طريق

اقناع الادارات والتكنوقراطيين بضرورة وفائدة تبني مفهوم الديمقراطية المشاركة ، ويجب ان يصاحب **التغيير في هيكل التنظيم ادخال قيم العدالة والديمقراطية** ، ويجب أن يكون هناك ضمانة لان يشارك مواطنو التنظيم Organization Citizens في العمليات التشريعية حيث تقرر الحقوق ويدخل ضمن مواطني التنظيم المستخدمون والمالكون على السواء ، اذ **ما لم تقلص قدرة التكنوقراطيين لتتساوى مع القدرة الانتخابية لمواطني** التنظيم فستبقى الدعوة للمشاركة والديمقراطية دعوة جوفاء .

ويجب ان **يكون هناك التزام بالاجراءات والممارسات الديمقراطية التي** تسمح بالتعبير **عن المصالح المختلفة** والمتباينة ؛ وهذا الالتزام يجب أن لا يكون قصرا على الادارة فقط ولكن يجب أن يقوم به جميع اعضاء المجتمع السياسي في التنظيم .

ومما يساعد على استمرارية التعددية السياسية **هو وجود شكل من الديمقراطية على مستوى الدولة وفي المؤسسات** غير الحكومية والممارسة الجادة لتلك الاشكال من الديمقراطية من قبل جمهرة الناس . فعندما يكون مصدر القدرة (القوة) في التنظيم مجموعة منتخبة من كل الجماعة الاعضاء يمكن معه التخفيف من حدة رقابة وسيطرة النخبة في اعلى السلم التنظيمي .

كما يجب توفر ثلاثة شروط اساسية لمنع الديمقراطية من التحول الى اوليغاركية :

١ ــ ينبغي ان يكون الهيكل **الديمقراطي هيكلا مفتوحا** فيما يتعلق بالداخلين او المنضمين اليه والمشاركين فيه والمتسلقين درجاته . ولا يجب أن تقتصر العضوية في الهيكل الديمقراطي على دفع **رسوم باهظة** ؛ او وفقا **للجنس او اللون** او الدين وكذلك ينبغي ان لا تنحصر المراكز (الادوار) القيادية بالوراثة ولكن بالانجاز .

٢ ــ **يجب رفع مستوى التعليم عند مواطني التنظيم حتى لا تستثني من** المشاركة مجموعات لكونها تنقصها المعرفة ــ معرفة فرصتها للمشاركة او تنقصها الخبرات المتطلبة المطلوبة لممارسة درجة معينة من المشاركة .

٣ ــ اما اهم المتطلبات فهي الميل **نحو الانضمام والمشاركة او الرغبة** في المساهمة في الامكانات والفرص السياسية المتاحة .

ولا تعني الاشكال الديمقراطية في التنظيم أن يطلب الى القيادات العليا استشارة مرؤوسيهم فقط **ولكنها تعني أن مصدر القدرة الشرعية يجب أن** يكون اعضاء التنظيم في **كافة المستويات ويطلب الى** قيادة الجمعيات المهنية (المنظمات) واتحادات العمال والمؤسسات التعليمية أن يعززوا مراكزهم من خلال انتخابات الاعضاء ومن خلال الاستفتاء على السياسات الجديدة . حتى **المؤسسات الصناعية ينبغي** ان **تخصص بعض المجالات التي تتخذ** فيها **القرارات وتخضعها لموافقة المستويات الادارية الدنيا .**

وتساعد تنمية المسؤولية لدى صغار العاملين وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة الحرية (الاستغلالية) الفردية ، على التطور الشخصي لدى الافراد ومشاركتهم والتزامهم وبالتالي زيادة انتاجيتهم .

ان ما هو مطلوب هو انخراط الفرد في التنظيم (النظام) حتى يمكن تضمينه في القرارات التي تؤثر فيه كعضو في النظام ، ويجب أن يكون له صوت مسموع بل وصوت ناخب في النظام الفرعي وكذلك صوت ودور في تمثيل (ذلك النظام الفرعي) ضمن الهيكل الكلي ، هذا النوع من المشاركة يضمن له فرصة المساهمة في المكافآت التي تحصل عليها المجموعة التي تشكل جزءا من النظام .

ومما يساعد في تطوير عملية **المشاركة تغيير رئيسي في هيكل القدرة داخل التنظيم كان يتم انتخاب لجان من قبل العاملين .**

ويجب ان يتم **تفويض السلطة للمستويات الادارية الدنيا** وكذلك اتخاذ القرارات في الامور التي تهم هذه المستويا تعن طريق تغير رسمي في هيكل التنظيم كما يجب أن يصاحب التغير في هيكل القدرة في التنظيم تغير في هيكل المكافآت Reward Structure ، **فهيكل المكافئ هو الذي** يقرر **درجة القدرة والسلطة في التنظيم** وينظم علاقاتهما ، وبقدر ما **يتوزع نظام المكافآت بين العاملين في المؤسسة ادارة ومرؤسين** بقدر ما نضمن توزيعا في خطوط القدرة وبذلك نخطو الخطوة الاولى نحو مزيد من الديمقراطية والعدالة والمساواة .

وتعتبر المشاركة في **الارباح والنتوج او ارباح الانتاج** اساس سليم لتطور التنظيم والتوفيق بين اهداف الافراد واهداف التنظيم .

ويرافق هذه المتطلبات متطلب رئيسي يتعلق **بالتغير في انظمة فرعية اخرى في** التنظيم خاصة التغير **في هيكل الاتصالات داخل التنظيم** اذ ان

الاتصالات يجب ان تكون من ذات الاتجاهين اي **ان تقوم الادارة بتزويد العاملين بكافة المعلومات التي يحتاجون اليها** سواء من داخل التنظيم أو خارجه ، وكذلك يجب ايصال المعلومات الى الادارة العليا من خلال ممثلي العاملين في اللجان المختلفة .

ومن شأن التغير في هذه الهياكل الثلاث أن يؤدي الى تماثل اهداف الفرد مع اهداف التنظيم بحيث تسمح اتاحة فرصة المشاركة اتخاذ القرارات ــ حول امور ذات اهمية للفرد ــ باستقلالية الفرد ورفع الاجور الداخلي عنده . وتزداد دوافع التعبير الذاتي نتيجة لذلك ، ويصبح العمل التنظيمي يمثل انجازه الشخصي ويعطيه دعما قويا لتماثله معه .

خلاصة :

لا يمكن ان يتكامل فهمنا للتنظيم كظاهرة اجتماعية حديثة الا من خلال فهم علاقات **القدرة والسلطة داخلة** . لقد اعطى المنظرون اهتماما للسلطة في التنظيم ابتداء بويبر وانتهاء بالنظريات الحديثة ولكن قلائل **اولئك الذين اشاروا الى اهمية علاقات القدرة والسلطة وكيف تؤدي الى خلق المشكلات داخل التنظيم او ايجاد الحلول لها (٣٦)** .

وقد عجزت النظريات الموضوعة لمعالجة مشكلات الفرد في المجموعة وفي التنظيم أو مشكلات التنظيم في البيئة والمجتمع عن ايجاد حلول ناجعة للمشكلة الرئيسية وهي عملية التوفيق بين اهداف المنظمة واهداف العاملين . اذ ان المشكلة لا تكمن فقط في اتخاذ التنظيم البيروقراطي كحقيقة مسلم بها **وبالتالي محاولة تصحيح مساوئه** وانحرافاته ولكن تكمن في البحث عن واختيار معيار ــ لتجميع الافراد أو تصنيفهم ــ يكون اكثر ملائمة لتفهم الوسائل التي يرتبط بها الافراد بعضهم ببعض، وتساعدنا لمعرفة ماذا تم في التنظيم . وفي هذا المجال **يلعب مفهوم القدرة اهمية كبيرة ، ويمتلك الافراد والمجموعات رقابة متفاوتة على القرارات** وصنع السياسات وكذلك قدرة مختلفة على الوصول والتحكم في موارد التنظيم . ويعتبر توزيع الرقابة على الموارد وعلى سلوك الاخرين وتشكيل مجموعات المصالح تبعا لذلك ــ والتي تتنازع فيما بينها في محاولتها للحفاظ على أو تغير نمط التوزيع السابق لصالحها ــ دلالات هامة لتفهم حقيقة التنظيم .

واخيرا فان تكريس مبدأ المشاركة في التنظيم الاداري او الصناعي التجاري لا يمكن تناوله بمعزل **عن المجتمع الذي يعيش فيه التنظيم** ، فقد اصبحت **دراسة البيئة** من حيث ابعادها السياسية والاجتماعية والقيمية احد

الاساليب الهامة في التعرف على المشكلات التنظيمية ومحاولة وضع الحلول لها بما يتناسب وظروف المجتمع وواقعه .. ولهذا فاننا لا نستطيع أن نصف علاجا لقضية المشاركة دون أن نشير الى اهمية **اعطائها أولوية** عليا ليس فقط من قبل **الحكومات المحلية ولكن ايضا على مستوى الحكم المركزي .**
ان الانظمة الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية كلها أنظمة فرعية ضمن نظام المجتمع الكلي ، وما لم تمارس عملية المشاركة في هذه القطاعات المختلفة فلن يفيد في شيء محاولة حصرها بقطاع واحد ، وان يكون هذا القطاع من أهم القطاعات ، اذ اننا يجب أن لا ننسى أن الفرد الانسان ينضم الى هذا القطاع بعد أن ترسخت فيه قيم وآراء واتجاهات ومعتقدات وثقافة يصعب تحرره منها الا بالمزيد من الوعي والتعليم والتدريب .

ولذا فان واجب القيادات والادارات العليا أن تقوم بترجمة هذه الآراء الى افعال في كل ناحية من نواحي حياتها ، ليس داخل التنظيم فحسب ولكن في الاسرة والمجتمع الصغير والكبير على السواء .

FOOTNOTES

1. F.E. Emery and Einer Thorsrud, Form and Content in Industrial Democracy (Oslo : University Press, 1964), p. 1.
2. Ibid., p. 4.
3. Karl Mannheim, Essays on the sociology of Culture (1956), p. 177-179.
4. Emery and Thorsrud, Op. Cit, p. 8.
5. Akė Anker-Ording, Democracy in the Enterprise (Iron Metal Workers Union, 1962).
6. Martin Siem, "Industrial Democracy" a conference paper (Oslo : December, 1961).

٧ د . فيصل فخري مرار ، مداخل لنظريات التنظيم (القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الادارية ، ١٩٧٧) .

٨. د.فيصل فخري مرار ، « مداخل للسلوك التنظيمي » ، مجلة البحوث الاقتصادية والادارية ، العدد الاول ، السنة الخامسة (شباط ، ١٩٧٧) ، ص ١٢٤ — ١٧٠ .

9. Abraham Maslow, Eupsychian Management (Homewood, 911. Richard Irwin Inc., 1965).

10. Douglas McKregor, The Human Side of Enterprise (New York : McGraw - Hill, 1960).

11. Chris Argyris, Integrating the Individual and the Organization New York : John Wiley and sons, 1964).

12. Frederick Herzberg, "One more Time, How to motivate your Employees?" Harvard Business Review (Jan/Feb., 1968), pp. 1-10.

13. Joan Woodward, Industrial Organizations : Theory and Practice (London : Oxford University Press, 1965), P. 35.

14. Richard Bells and Clarence Walton, Conceptual Foundations of Business (Homewood : Richard Irwin Inc., 1961), P. 360.

15. Peter F. Drucker, Management : Tasks, Responsibilities and Practices (New York : Harper and Row, 1974, pp. 231-245.

16. A. Tannenbaum and B. Georgeopoulos," the Distribution of Control in Formal Organizations", Social Forces, Vol. 56 (1957), pp. 44—50.

17. Talcot Parsons," the Distribution of Power in American Society," World Politics, Vol. 10 (1957), pp. 101—129.

18. Thomas H. Fitzgerold, "Why Motivation Theory Does Not work"? Harvard Business Review (July / August, 1971), p. 40.

19. Ibid., p. 42.

20. Ibid., p. 44.
University Press, 1970), pp. 85—102.

21. Carol Pateman, Participation and Democratic Theory (Cambridge:

22. Thorsrud, Op Cit, pp. 35—42.

23. Frederick C. Thayer, An End to Hierarchy, and End to Competition (New York : New View points, 1975), p. 107.

24. Thorsrud. Op. cit, pp. 44—48.

25. Charles Hoffman, The Chinese Worker (Albany : State University of New York Press, 1974).

26. Franz Schurmann, Ideology and Organization in Communist China (Berkeley : University of California Press, 1968), pp. 287—288.

27. Carl Riskin, "Workers Incentives in Chinese Industry", in U.S. Congress Joint Economic Committee, China, A Reassessment of the Economy (Washington : Government Printing Office, 1975).

28. Shurmann, Op. Cit. pp. 155—156,

29. Charles Hoffman, "Workers Participation in Chinese Factories", Modern China, Vol. 3. (July 1977), P. 311.

30. M. Oksenberg. Methods of Communications within the Chinese Bureaucracy", China Quarferly 27 (January) March, 1974). p. 1—3

31. "Cadres taking Part in Collective Production Lobor", Peking Review, 15 April 11, 1975), pp. 15—20.

32. "The Workers are masters", China Reconstructs (January 2, 1974), pp. 2 — 10.

33. C. Wright mills, "The Power Elite (New York : Oxford University Press. 1957).

34. J. K. Galbraith, Economics and the Public Purpose (Boston : Houghton Mifflin Co., 1975).

35. Jacques Ellul, The Technological Society (New York : Alfred A. Knopf Inc., 1965).

٣٦. راجع في هذا المجال بعض المؤلفات التي تعرف اصحابها بصورة اساسية لعلاقات والتنازع داخل التنظيم ومنها :

Sherman Krupp, Patterns in Organization Analysis (Philadelphia, Chilton, 1961).

Michael Crozier, the Bureaucratic Phenomenon (Chicago : University of Chicago Press, 1964).

L.R. Sayles, Behavior of Industrial work Groups (New York : Wiley and Sons, 1958).

دراسة مقارنة في الاستجابة على اختبار الشخصية الاسقاطي الجمعي بين السعوديين وكل من المصريين والأمريكيين

د. محمود السيد ابو النيل *

(١) المقدمة والمشكلة والدراسات السابقة :

لا تعيش المجتمعات متقوقعة على نفسها . ولا يستطيع اى من هذه المجتمعات أن يعتمد على نفسه مستقلا عما يحيط به من بشر في علاقاته الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية . وان الناظر لمختلف شعوب العالم من خلال مجموعة تلك العلاقات ليجد اختلافا بينا بينها كما يجد تشابها كبيرا في نفس الوقت ، لكننا لا نكاد أن نلمس ذلك بصورة دقيقة مفصلة بالنظرة السريعة أو الملاحظة العابرة . فهذا مجتمع آخذ منذ زمن بعيد بأساليب التكنولوجيا وصارت انجازاته فيه تتجاوز كل حد ، وهذا مجتمع تقبع فيه الحضارة منذ الاف السنين ويخطو الان خطواته الاولى في سبيل تنمية موارده من اجل التقدم الفني ورخاء الناس . ونجد في نهاية الامر مجموعة اخرى من الدول ما زالت تتطلع آمالها نحو التقدم .

والمجتمعات الكبيرة كالافراد على حد سواء يحكم العلاقات بين بعضها البعض ما يحكم العلاقات بين الافراد من معايير وقيم ومثل واسس ، وان اختلفت هذه الاسس من ناحية الشكل . فتتمثل تلك الاسس التي تحكم العلاقات بين المجتمعات في صورة اتفاقيات ومواثيق ومعاهدات ، لكن بالنسبة للافراد فان المعايير والقيم تكون متمثلة في نفوسهم وعقولهم وضمائرهم بحيث تسير العلاقات بين بعضهم البعض على اساس « المعيار الجمعي » . واذا كان اجتماع الافراد بعضهم بالبعض تحكمه بعض الصيغ والخصائص المشتركة كاللغة والدين والرقعة الجغرافية والهدف الواحد والقيمة الواحدة (هذه العوامل تعمل على تماسكهم وعدم تفككهم ووقوفهم امام اى خطر خارجي كما تعمل على دفعهم نحو التقدم والرخاء) فان الامر لا يختلف ايضا عن ذلك بين الشعوب بعضها البعض . فالتعاون بينها اقتصاديا أو سياسيا او ثقافيا لا بد أن يقوم على اسس وركائز تكمن في الاجابة على هذا السؤال : ما هي اوجه الشبه والاختلاف بين خصائص شعوب العالم المختلفة ؟

* استاذ علم النفس المساعد بكلية الآداب في جامعة عين الشمس .

وان البحث في هذه الخصائص من خلال المنهج الذي يصطنعه علمـــاء النفس الاجتماعي وهو « منهج الدراسات الحضارية المقارنة ليمهد الطريق امام الكثير من المؤسسات داخل تلك المجتمعات وامام منظمات الامم المتحدة لارساء علاقات قائمة على أسس متينة بين الدول لو اخذت بنتائج تلـــك الدراسات . وان الذي يدعو الى المزيد من اجراء هذه الدراسات ما يلاحـــظ في مجال العلاقات الدولية من ابرام لمعاهدات ثقافية أو تجارية بين بعض الدول سرعان ما تنتهي أو تلغى بانتهاء الحكومات التي ابرمتها ، فكأنما ابرام هذه المعاهدات قد قام بين اشخاص هم الذين وقعوا عليها وليس بين مصالح مشتركة لشعبين كان من الضروري أن تعكسها بنود الاتفاقية لو كان قـــد سبقها اجراء مثل تلك الدراسات .

ولقد اهتم علماء النفس في الدول المتقدمة بهذه الدراسات فأقاموا لها الجمعيات واصدروا المجلات المتخصصة في نشرها . وان حاجتنا لاجراء الكثير من هذه البحوث لا يقل في اهميته عن الاهمية التي يسعى علماء النفس في العالم لاجراءها من اجله بل ويزيد على ذلك اننا في سعينا للاستفادة من كل تقدم ومن كل ما يخرجه لنا العالم المتقدم من تكنولوجيا ومخترعات ليدفعنا الى ان نتعرف على قدرتنا ومكانتنا بين قدرات ومكانة تلك الدول اذ انه لما لا شك فيه أن مثل هذه الدراسات تلقى المزيد من الضوء حول ما يجب ان يجري من تمرين وتدريب وتغيير في نواحي ومهارات بشرية عدة قبل التعامل مع باقي دول العالم .

واذا اردنا أن نتبع تلك الدراسات من الناحية التاريخية فاننا نلمح في كتابات وأعمال ارسطو ما يشير الى نظرته الثاقبة لوجود اختلافات بين شعوب العالم عندما قارن بين بعضها البعض فقال : تميل الطبيعة الى ايجاد تمايز بين الناس بان تجعل بعضهم قليلوا الذكاء اقوياء البنية وبعضهم اكفاء للحياة السياسية . وعلى ذلك فمن الناس من هم احرار ومن هم عبيد ويقول في هذا الصدد : ان شعوب الشمال الجليدي واوربا شجعان وبذلك لا يكدر احد عليهم صفو حريتهم لكن ينقصهم الذكاء والمهارة لذا فهم غير قادرين على الاعتداء على جيرانهم ، اما الشرقيون فيمتازون بالذكاء والمهارة لكنهم خلو من الشجاعة كذلك فهم مغلوبون ومستعبدون الى الابد وأما الشعب اليونانـــي فهو يجمع بين الصفتين الشجاعة والذكاء (١) .

وهكذا نجد وان كان الاهتمام بدراسة الشعوب المختلفة قد ولد منـــذ ايام اليونان والرومان وذلك قبل الميلاد باربع أو بخمس قرون وحتى الفيلسوف فولتير في القرن الثامن عشر ، ان الدراسات المنظمة في القرن التاسع عشر عن « الشخصية القومية » قد ظهرت في شكل دراسات ميدانية عن العادات

والمعتقدات بواسطة الانتربولوجيين (٢) . ومن امثال هؤلاء لازارس وشتانيهال (Steinhall & Laxarus)
فقد قاما باصدار مجلة (١٨٦٠) تخصصت في دراسة الجماهير او علم النفس القومي الذي يهتم بدراسة الطابع القومي للشعوب . وتعني هذه الدراسات بوجه خاص بالنواحي المتعلقة باللغة والعادات . ولقد توجه الاهتمام الاساسي لهذه الدراسات الى البحث عن القوانين العامة والمبادىء الاساسية للعقل البشري . كذلك يعتبر ادولف باستين (Bastian A.
من الانتربولوجيين الذين ذهبوا الى افتراض أن الكل من ابناء الثقافات المختلفة لديهم « افكار اولية » لابداع العناصر الاساسية للحضارة كما انه من الانتربولوجيين الذين ذهبوا الى افتراض ان الكل من ابناء الثقافات لا توجد فروق وراثية بين المتحضرين والبدائيين في النواحي العقلية (٣) .

ولم يكن العلماء العرب اقل حظا من زملائهم الغربيين في الاسهام بنصيب في ذلك النوع من الدراسات . فهذا ابو علي بن مسكوبة يقول في الامم وما تتميز به بعضها عن بعض « .... يتفاضل الناس بين امم لا تتميز عن القرود الا بمرتبة يسيرة ، وامم تتزايد فيهم قوة التمييز والفهم الى ان يعبروا وسط الاقاليم فيحدث فيهم الذكاء وسرعة الفه موالقبول للفضائل » (٤) . اما ابن خلدون فيقول في ذلك ايضا « .... ان اهل البدو اقرب الى الخير من اهل الحضر ، ... واهل البدو اقرب الى الشجاعة من اهل الحضر ... — ويقول ايضا : ان اهل الاقاليم المخصوصة بالاعتدال كالمغرب والشام والحجاز واليمن يتميزون بكونهم اعدل اجساما والوانا واخلاقا من اهل الاقاليم البعيدة عن الاعتدال كاهل الحبشة ومالي والذين يتميزون بانهم متوحشون غير مستأنسين . (٥) وفي العصر الحديث نجد محمد عبده يقول في هذا الصدد : ان الامة العربية في صدر الاسلام تتميز بالتحبب في خلق الجراة وشهامة النفس والاقدام والظفر اما امة اليونان فلانهم مهد الحكمة ومطلع شموس العرفان فانهم يحافظون على رعاية الآداب وحرمة قوانين المباحثة (٦) .

وفي بداية القرن العشرين بدا فريق من الباحثين في جامعة كمبردج اول مشروع لعلم النفس التجريبي يتضمن دراسات عن الدول والشعوب النامية . وبعد الحرب العالمية الثانية بعدة سنوات اهتم المختصون بعلم النفس التجريبي باجراء دراسات على عينات من المتعلمين والحضريين في اوربا وشمال امريكا . وفي نفس الوقت استمر الاهتمام بالمجتمعات النامية في مجال الشخصية وسلوك الطفل . ونظرا للاهتمام بالمجتمعات النامية العلمية في مناطق من العالم مثل افريقيا وامريكا اللاتينية من جانب ،

ومن الدراسات المشهورة في ذلك المجال دراسة ريفرز (Rivers) عن اثر العوامل الثقافية في الادراك اذ قارن فيها بين ادراك سكان منطقة توريز ستريتس لخداع موللر ـ لاير الكلاسيكي وبين ادراك مجموعة من الانجليز لذلك الخداع ، فوجد ان سكان منطقة توريز ستريتس اقل تأثر بخداع موللر ـ لاير من الانجليز وقد فسر ريفرز ذلك بان سكان توريز ركزوا على التفاصيل بينما ركز الانجليز على الشكل ككل . كما يرجع ذلك لاختلاف عادات الابصار في الثقافتين اذ تسود الخطوط المستقيمة والزوايا بمختلف انواعها البيئات الاوربية بينما الامر على العكس من ذلك في الثقافة الاخرى اى لا تنتشر فيها الخطوط والزوايا ولذلك يهملها المفحوصون ويدركون الخط فقط . (٨) ولقد استخدم خداع الادراك هذا في دراسة قام بها سيجال وآخرين عام ١٩٦٦ (Segalletal) على عينة من الاوروبيين وثلاث قبائل افريقية فوجدوا فروقا لها دلالة احصائية بين الاوروبيين والافريقيين من حيث التاثر بالخداع . ويتبين ذلك فيما يلي :

الاســــم		(العدد)	متوسط النسبة	الانحراف المعياري
١ ـ قبيلة لوبي	Lobi	٣٤	١٨ر١٥	٤٦ر٨
٢ ـ داجومبا	Dagomba	٥٢	٤٤ر١٧	١٥ر٨
٣ ـ اسانتيا	Ashanti	١٢٧	٦١ر١٧	٩٣ر٧
٤ ـ الاوروبيون	Europeans	٤١	٢٢ر٢٣	٩٤ر٦

ولقد استخدم في حساب دلالة الفرق في هذه الدراسة اختيار الوسيط (٩) . وان كانت دراسة ريفرز وسيجال من ذلك النوع من الدراسات الذي يستخدم الوسائل والاساليب المباشرة فان ذكرها هنا يرجع لشهرتها كما سبق ان اشرنا ولذيع انتشارها في كثير من الكتب والمراجع . اما الدراسات التي استخدمت الاساليب والوسائل الاسقاطية فهي كثيرة ونذكر هنا بعض هذه الدراسات كدراسة اندرسون واندرسون (١٩٥٦) اذ قاما باعداد سلسلة من القصص الناقصة صممت من اجل دراسة ومعرفة الفروق في القيم لدى الاطفال في عدة بلاد . وكانت اداة الدراسة عبارة عن قصة عنوانها « اللحم المفقود » تحكي قصة ولد ارسلته امه لشراء لحم من عند الجزار وبدلا من ان يعود للمنزل مباشرة فانه وقف في الشارع ولعب مع الاولاد لعدة دقائق ، وبينما هو يلعب اخذ كلب نصف ما في السلة من لحم . وبعد ذلك قام الولد باخذ الباقي وعاد الى المنزل . وبعد أن قرأ الاطفال هذه

القصة وجه اليهم السؤال التالي : ما الذي قاله الولد لامه ؟ وهذا السؤال اسقاط ويهدف الى معرفة ما الذي يفعله المجيب في موقف مماثل . ولقد شملت العينة اطفالا من المانيا والمكسيك وفنلندة والولايات المتحدة . ولقد وجد ان الاطفال الذين يتبعون ثقافات اكثر ديمقراطية والذين يكونون اقل خوفا من والديهم مالوا لقول الصدق بينما الاطفال الذين يتبعون ثقافات اكثر تسليطة مالوا للقول بان الولد سيكذب على امه (١٥) . ومن الدراسات التي استخدمت اساليب اسقاطية كذلك في المقارنات الثقافية دراسة سترايكر (Stricker) وتاكاهاشين (Takahashin) وزاكس (Zax) (١٩٦٧) حيث استخدم اختبار بقع الحبر لروشاخ على مجموعات من الطلاب اليابانيين والطلاب الامريكيين بهدف دراسة الفروق السيمانتية (١١) .

التي يتميز بها الافراد في حضارات مختلفة . ولقد وجدت فروق سيمانتيه بين افراد الحضارتين بالنسبة للاستجابة على الروشاخ (١٢) . واذا كانت دراسة الفروق السيمانتية من خلال الاساليب الاسقاطية قد اثبتت قدرتها التمييزية بين ابناء الثقافات المختلفة فان دراسة نوال محمد عطية عن الفروق الثقافية وقياسها بالتمايز السيمانتي تؤكد نفس القدرة بالاساليب المباشرة فقد اختارت هذه الكاتبة في اعدادها لمقياس التمايز السيمانتي عشرين مفهوما مثل : المهر والامتحان والهجرة تبعا لاسس هامة وروعي فيها أن تكون من القضايا الاجتماعية الجدلية المالوفة بالنسبة للافراد . وقد صنفت هذه المفاهيم لاربعة مجالات هي : المجال الاسري والتعليمي والاقتصادي والاخلاقي ، ويتضمن كل مجال منها خمسة مفاهيم وكذلك اختيرت خمس وثلاثون صفة وضدها مثل : قيم — تافه ، حلو — مر ، قوي — ضعيف ، لتكون عناصر المقياس وروعي شيوعها في اللغة العربية والفة الافراد بها . وكانت العينة تتكون من ١٤٢ مصريا ، ٤٤ فلسطينيا وسوريا واردنيا ، ١٤ اسيويا ماليزيا وفلبينيا ، وكلهم من طلبة كلية التربية في جامعة عين شمس . ولقد اشارت الباحثة في خلاصة دراستها الى ان الاطار الثقافي العام الذي ينشأ فيه الفرد بكل ما يتضمنه من تقاليد وعادات ودين ولغة تؤثر تأثيرا بالغا على استجابات المعنى عند الفرد ازاء المثيرات المختلفة (١٣) .

واذا كانت الاساليب الاسقاطية قد ميزت بين ابناء الثقافة الامريكية والثقافية اليابانية من الطلاب فان الاساليب المباشرة قد اكدت وجود نفس الفروق بين ابناء الثقافتين من العمال . ولقد تمثل ذلك في الدراسة التي قام بها هوايتهل (Whitehill) عن علاقة اتجاهات الموظفين الامريكان واليابانيين بالقيم الثقافية . وتهتم دراسة هوايتهل اساسا بالكشف عن أثر القيم الثقافية على اتجاهات العمال . ويقوم ذلك على اساس نظري هو

« نظرية توقع تطابق الدور (Theory of Reciprocal Role Expectations)
اي كيف أن ما يفكر فيه الانسان وما يفعله في موقف ما يتأثر بما يظن انه مناسب وصحيح ومتوقع منه من جانب الاخرين . وانه لما لا شك فيه أن هذه التوقعات تتأثر بالبيئة التي تصاغ فيها كما تختلف من ثقافة لاخرى . ولقد قام هوايتهل وباحث ياباني اسمه شين ــ ايش تيكزاوا (Shin - Ichi - Takezawa) في جامعة بكيو (Pikkyo) بدراسة ۲٫۰۰۰ الفين من عمال الانتاج نصفهم يابانيين والنصف الاخر امريكيين ويعملون في اربع شركات في كل من البلدين . ولقد طبق الباحثان استبيانا يتكون من مجموعة من اسئلة الاتجاهات التي تدور حول النواحي الست الاتية : الاستمرار في الخدمة في العمل ــ الجانب الاقتصادي ــ النواحي الخاصة كالزواج ــ التوحد مع الشركة ــ انتقال المكان ــ مصادر الدوافع .
ولقد وجد الباحثان أن النسب المئوية لمن اجاب على اسئلة الجانب الخاص بالاستمرار في العمل قد تراوحت بين ١٩ ٪ ــ ٣٨ ٪ بالنسبة للامريكان ، ٤٪ ــ ٥٥ ٪ بالنسبة لليابانيين وهي تمثل فروقا دالة بين الثقافتين وتشير الى أن توقعات اليابانيين بفائدة الادارة فيما يتعلق باستمرار الخدمة في العمل اكثر صدقا من توقعات الامريكيين . كما وجدت فروق دالة بالنسبة للنواحي الاقتصادية فتراوحت النسب المئوية لمن اجاب على اسئلة هذا الجانب بين ٢ ٪ ــ ٢٤ ٪ بالنسبة للامريكيين ، ٣٪ ــ ٣٩ ٪ بالنسبة لليابانيين فاليابانيون يشعرون اكثر بان الادارة تقدم لهم تسهيلات خاصة بالاسكان عن الامريكيين . كما وجد بالنسبة للنواحي الاخرى أن اليابانيين اكثر توحدا عن الامريكيين بالشركة التي يعملون بها (١٤) .

٢ ــ الهدف والفروض وتعريف المفاهيم :

لقد قمنا باجراء مسح للعديد من الدراسات ولما اجرى من بحوث عربية في موضوع الدراسا تالحضارية المقارنة . ومن الامثلة على ذلك ، دراسة محمد عثمان نجاتي عن : التعرض لتأثير المدينة الحديثة بحث حضاري مقارن لاتجاهات الشباب في خمس بلاد عربية (١٩٦٢ ، ١٩٦٣) ، وكدراسة مصطفى سويف عن : اطار اساس للشخصية ــ دراسة حضارية مقارنة على نتائج التحليل العاملي (١٩٦٢) ، وكدراسة ليفون مليكيان عن: بعض المتغيرات المرتبطة بالتسلطية في جماعتين حضاريتين ، (مسلمين بجامعة بيروت ، بروتستانت بجامعة كورنيل وكولجيت (الامريكية) ١٩٥٦)، وكدراسة أ ه تيري بروثر عن : الفروق بين العرب والامريكيين في الحكم على الرسائل المكتوبة (١٩٥٥) ، وكدراسة عطية هنا عن : دراسات

حضارية مقارنة في القيم (بين المصريين والامريكيين) (١٩٥٩) ، «١٥» وكدراسة محمود ابو النيل عن : التقدم التكنولوجي والتوافق النفسي :دراسة حضارية مقارنة بين المصريين واليمنيين في الاستجابة على قائمة كورنل Cornell Index (١٦) ، وكدراسة محمود ابو النيل ايضا عن : الفروق بين المصريين والامريكيين في الاستجابة على اختبار الشخصية الاسقاطي الجمعي (١٧) . ولقد وجدنا في ضوء هذا المسح ، كما سبق ان ذكرنا ، أن المملكة العربية السعودية لم تدخل في نطاق اهتمام الدارسين في حقل الدراسات الحضارية المقارنة وذلك على الرغم من الدور المؤثر الذي تلعبه السعودية في الاقتصاد العالمي وفي سياسة الشرق الاوسط . ولقد راينا اجراء الدراسات المقارنة بين السعودية ومصر من جانب للاعتماد المتبادل بين الشعبين في صوره الثقافية والاقتصادية والعمرانية على اساس ان اجراء مثل هذا النوع من الدراسات بين ابناء الشعبين امر ضروري . ونفس المبرر ينطبق على اجراء المقارنة بين السعودية وامريكا .

وتسعى هذه الدراسة الى الكشف عن اوجه الشبه والاختلاف في الجوانب المستطة من الشخصية كالانزواء والانتماء والتوتر والعصابية بين السعوديين والمصريين من جهة وبين السعوديين والامريكيين من جهة اخرى.

ومن خلال الهدف السابق يتحدد الغرض الرئيسي لهذه الدراسة في توقع وجود فروق لها دلالة احصائية بين السعوديين والمصريين من ناحيبة وبين السعوديين والامريكيين من ناحية اخرى في الجوانب المختلفة التي يقيسها اختبار الشخصية الاسقاطي الجمعي (GPPT) كالسعادة ووهن العزيمة والرعاية وطلب النجدة ... الخ .

وتتركز المفاهيم الاساسية لهذه الدراسة في اننا نقصد بالدراسة الحضارية المقارنة او الدراسة العبر حضارية (Gross - Cultural - Study) تلك الدراسات التي يستخدم فيها حضارتين أو مجتمعين أو اكثر . وبالطبع فان هذا المفهوم يختلف عن مفهوم داخل الحضارة (Intra — Culture) لانه يشير الى الدراسات التي تجري داخ لالحضارة الواحدة كالدراسات التي تجري بين الريفيين وبين الحضريين داخل ثقافة ما او بين ذوي المستوى الاقتصادي الاجتماعي المرتفع وبين ذوي المستوى الاقتصادي الاجتماعي المنخفض داخل نفس هذه الثقافة وتسمى تلك المجموعات (ريف — حضر مرتفعي المستوى الاقتصادي — منخفضي المستوى الاقتصادي) بالثقافات الفرعية ويجدر بنا أن نشير الى مفهوم « عبر قومي » (Gross National) والذي يشير للدراسات في داخل القوميات الغربية كالدراسات التي

تجري بين الانجليز والالمان ، كذلك مفهوم الطب العقلي العبر حضاري (Trans-cultural Psychiatry) والتمثل في دراسة موضوعات الطب العقلي في عدة حضارات (١٨) . ويجدر أن نشير هنا الى اننا قد نستخدم لفظ ثقافة أو حضارة كلاهما بمعنى واحد .

٣ ـ **العينـــة** : اجريت الدراسة على ثلاث عينات هي العينة المصرية والعينة الامريكية والعينة السعودية ونذكر فيما يلي خصائص كل عينة من هذه العينات .

(أ) العينة السعودية :

يبلغ عدد افراد العينة السعودية (٤٤) اربعة واربعون من الذكور فقط . ولقد اقتصرت العينة عليهم لصعوبة اجراء الدراسات بالنسبة للباحث على عينة من الاناث . ويعمل (١٧) سبعة عشر منهم في وظيفة مدير ادارة ، (١٤) اربعة عشر في وظيفة مدرس ، (١٥) خمسة عشر ما بين رئيس قسم ومدير مكتب ومساعد مدير ومفتش وضابط اتصال ومقيم مالي واداري وكاتب في ادارات رعاية الشباب وشئون الموظفين وتعليم البنات والجوازات وتنسيق القبول بالجامعات والحسابات ومناطق البريد . وافراد العينة من مناطق المملكة العربية السعودية المختلفة كالرياض وجدة وابها وجيزان ونجران والدمام . وتقع اعمارهم بين (٢٣ ــ ٥٣) بمتوسط (٣٥ر٨١) وانحراف معياري (٦ر٨٩) . اما اجورهم فتتراوح بين (٢٦٠٠) ريالا سعوديا الى « ٦٠٠٠ » ستة الاف ريال بمتوسط (٢٨٣٤) ريالا . اما مؤهلاتهم التعليمية فتقع بين الابتدائية والماجستير اذ حصل (١٠) عشرة منهم على الثانوية العامة والتوجيهية ، (٧) سبعة على الدبلوم المتوسط ، (١١) احدى عشر على دبلوم المعلمين ، (٩) تسعة على شهادة الكفاءة ، ويحصل ثلاثة منهم على الشهادة العليا واثنين على شهادة « الماجستير » وواحد على الابتدائية ، وواحد على الاعدادية .

(ب) العينة المصرية :

اما خصائص العينة المصرية والتي شملت (٣٤٣) شخصا من الجنسين فتتمثل في ان معظم افرادها يعملون في كثير من المهن كالهندسة والتدريس والعمل الفني والمحاماة والصيدلة والبيع والضباط والجنود وطلاب المدارس الابتدائية والاعدادية والثانوية والجامعات ويصل المتوسط العام لدخل افراد العينة الشهري (٤٢ر٥٩) جنيها بانحراف معياري (٢٣ر٢٧)

ومتوسط اعمارهم (١٣ر٢٦) بانحراف معياري (٢٠ر٨) ويبلغ مدى العمر بين (١١ ـ ٥٠) عاماً .

(هـ) اما العينة الامريكية :

فلقد بلغ عددها (٧١٠) سبعمائة وعشر من الجنسين وتتراوح اعمارهم بين (١١) فما فوق ولم تتوفر لنا معرفة اية خصائص اخرى عن العينة الامريكية اكثر من ذلك كما هو وارد في دليل الاختبار للمؤلفين (١٩) .

ونود ان نشير منذ البداية انه لا يوجد تماثل بين العينات الثلاث من حيث الخصائص والعدد وذلك في ضوء ما اتيح لنا من امكانيات . ولكن الامر الذي لا يمكن أنكاره أن هذه العينات في المجتمعات الثلاثة ، على الرغم مما سبق أن قلناه ، فانها تحمل بين ثناياها خصائص وانماط الحضارة التي تتبعها ، وسنتكلم عن هذه النقطة فيما بعد في ضوء الدراسات الحضارية المقارنة .

٤ ـ **الادوات :** استخدام في هذه الدراسة اختبار الشخصية الاسقاطي الجمعي . ولقد الف الاختبار « كان و كازل » (T.C. Khan & N. Cassel) عام ١٩٦١ (٢٠) ولقد قام بتعريب الاختبار ونقله للعربية القائم بهذه الدراسة . ويهتم الاختبار بتقرير كمية التوتر الناتج عن القلق ودرجة نشاط الحاجات النفسية والتي تكون لدى الفرد وقت تطبيق الاختبار . ويستخدم الاخبار بفاعلية للتمييز بين المتوافقين وغير المتوافقين وبين الذين لديهم ميل للجناح والعاديين وبين ذوى الخصائص القيادية العالية والضعيفة . ويقيس الاختبار النواحي القائمة في الطبقة الوسطى من الشخصية (حسب تقسيم موري) وهي ذلك القناع الذي يرتديه الفرد الفرد في علاقته بذاته . ويتكون الاختبار من ٩٠ شكلا على هيئة عصا (The Stick Figure Drawings) ذات المواقف المبنية جزئيا (ذات المعنى الغامض) وامام كل شكل سؤال وتحت كل سؤال خمس اجابات يختار منها المفحوص واحدة يشعر انها تنطبق على ما في الصورة ، حيث يسقط المفحوص ما يستحضره في موقف الاختبار من آثار متراكمة لخبرات حياته . ويقيس الاختبار النواحي الاتية : التوتر والرعاية والنزواء والعصابية والانتماء وطلب النجدة . ودرجة مقياس التوتر تنتث من قسمة الدرجة الناتجة من مفتاح صحيح وهن العزيمة عى درجتي مفتاح تصحيح وهن العزيمة ومفتاح تصحيح السعادة . وفي بعض الاحيان كنا نقوم بايجاد الفرق بين المجموعات على الدرجات الناتجة من مفتاحي : وهي العزيمة والسعادة .

ولقد تراوح ثبات الاختبـــار في الدراســـة الامريكية بين (٥٠ر٥ ـــ ٨٥ر٠) على طلاب المدارس العليا والملاحين قبل الطيران والنساء بسلاح الطيران وعلى العصابيين والجانحين ، كما كان صدقه مرتفعا باستخـــدام اساليب الصدق العاملي وصدق المحتوى (٢١) . وفي الدراسات المصرية التي اجريت على الاختبار وتراوح معامل ثباته النصفي على عينة من طلبـــة السنة الاولى بقسم علم النفس قبل تلقيهم دراسات نفسية بين (٢٥٠ر٠ ـــ ٨١٣ر٠) . وبالنسبة لصدقه على نفس العينة السابقة ارتبطت مقاييس الاختبار بمقاييس اختبار عوامل الشخصية لكاتل[16PF] فارتبطت الدرجـــة الكلية للاختبار (الشخصية الاسقاطي) بعامل الواقعي ضد غير الواقعي (ح) وبالمبتهج ضد العابس (هـ) وبالناجح ضد غير الناجح (ج) وباجتماعي ضد منعزل (أ) كما ارتبط اختبار التوتر (في الشخصية الاسقاطي) بكل من اجتماعي ضد منعزل (أ) وبقوة الانا ضد ضعف الانا (و) وبالاقدام ضـــد الاحجام (ز) . كما ارتبط اختبار العصابية (في الشخصية الاسقاطي) بالسيطرة ضد الخضوع (د) وبالاقدام ضد الاحجام (ز) . كما أن اختبار العصابية ميز في نفس الدراسة بين ذوي الدرجة العالية في الذكاء وبين ذوي الدرجة المنخفضة (٢٢) .

وفي الدراسة الكلية التي طبق الاختبار فيها على ٣٤٣ (موضوع الدراســـة الحالية) تراوح معامل الثبات النصفي على هذه العينة بالنسبة للمقاييس الفرعية بين (٣٥ر ـــ ٦٧ر٠) . وبالنسبة للصدق ، ميزت المقاييس الاتية بين الاسوياء والفصاميين : التوتر ـــ العصابية ـــ الدرجة الكلية . كما ميزت المقاييس الآتية بين الاسوياء والجانحين : الرعاية ـــ الانتماء (٢٣) . ولقـــد اجرينا العديد من الدراسات العاملية على الاختبار على العينة المصريـــــة السابقة فكانت تشبعات مقاييسه الفرعية عالية جدا (٥٢٨،٢) .وفـــي دراسته على عينة من العمال المصريين طبق فيها الاختبار مع قائمة كورنل ومقياس الروح المعنوية ومحكات العمل فوجد أن اختيار التوتر يرتبـــــط بمقاييس اعراض التنفس والدورة الدموية (٢٩٢ر٠) وكلها ارتباطات دالة . (٢٤٠ر٠) وبالاعراض السيكوسوماتية (٢٩٢ر٠) وكلها ارتباطات دالة . كما ارتبط نفس المقياس بالغياب بدون اذن وبالتمارض وبمخالفة التعليمـــات ارتباطات دالة . كذلك مقياس العصابية اذ ارتبط بمقاييس الروح المعنوية وبمحكات العمل . كذلك الامر بالنسبة لمقياس الانتماء وطلـــب النجدة والدرجة والدرجة الكلية ، (٢ ـــ ٥٤٢) .

ولقد راعينا في الاختبار ، ليكون بقدر الامكان صالحا للمقارنة ، تساوي المادة اللفظية والتعليمات على نطاق الحضارات الثلاث (امريكا ـــ

السعودية ــ مصر)وتساوى مادة الاختبار . فالاختبار يعتبر « نقى حضاريا» (Culture Fair) حتى لا يعطي اي فائدة لاي جماعة من جماعات المقارنة . كذلك فان موقف تطبيق الاختبار يعتبر متساويا ايضا . فالقائم بهذه الدراسة هو الذي طبق الاختبار على العينة المصرية ، والعينة السعودية . ويقول ريوننج (Reuning) ١٩٦٣ انه لكي يكون الاختبار صالحا لكل الحضارات فلا بد أن يكون موقف الاختبار مفهوما بدون شرح وبدون تعليمات اخرى تعطى في اي حضارة من حضارات المقارنة زيادة على الحضارات الاخرى (٢٤) . وبالنسبة للاختبار المستخدم في الدراسة الحالية كانت التعليمات موحدة حتى عند ترجمتها للعربية .

الدراسة الحالية ونتائجها :

ذهب روكان وديجكر (Rokkan & Dujker) عام ١٩٥٤ الى ان طرائق البحوث العبر حضارية تتجمع في ثلاث فئات . الاولى تلك التي يطلق عليها « دراسات الوثائق » والتي تعتمد على التحليل المقارن للخصائص والعلاقات الموجودة في السجلات . والثانية والتي تسمى « الاحصائيات الجارية » وتقوم على التحليل المقارن للبيانات المجموعة والمصنفة في اجهزة الاحصاء التي تسجل فيها الحقائق الاجتماعية المختلفة . اما الثالثة فهي الدراسات « الميدانية والعملية » والتي تختص بتحليل البيانات المجموعة والخاصة باغراض المقارنة سواء اكان ذلك عن طريق المقابلة او الملاحظة او تطبيق الاختبارات أو التجارب الميدانية أو التجارب المعملية (٢٥) . وتدخل الدراسة الحالية من جهة في نطاق النوع الثالث من الدراسات والتي تعتمد على البيانات المجموعة من تطبيق اختبار الشخصية الاسقاطي الجمعي في ثلاث حضارات ، ومن جهة اخرى فانها تعتمد على التحليل الاحصائي لهذه البيانات المجموعة كما سيتضح لنا فيما بعد .

ونستعرض من هنا نتائج الدراسة الحالية والتي استخدمنا فيها من المعالجات الاحصائية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار «ت» لدرجات الاختبار في الحضارات الثلاثة وذلك على النحو الاتي :

اولا : الدراسة على السعوديين

ثانيا : الفرق بين السعوديين والمصريين

ثالثا : الفرق بين السعوديين والامريكيين .

رابعا : الفرق بين السعوديين والامريكيين الاسبان

اولا : الدراسة على السعوديين

تنقسم الدراسة على السعوديين الى قسمين هما :

(أ) الدراسة الارتباطية ببعض المحكاته .

(ب) الفرق بين المديرين السعوديين والمدرسين السعوديين .

(أ) الدراسة الارتباطية ببعض المحكات :

قمنا بجمع بعض البيانات عن العينة السعودية كالعمر والمرتب وعدد من يشرف عليهم ومرات التنقل في العمل والزمن المستغرق في الاختبار وعدد افراد اسرة المفحوص وذلك بهدف الكشف عن علاقة مقاييس الاختبار الفرعية بالمحكات السابقة . ويمثل الجدول رقم (١) علاقة مقاييس الاختبار الفرعية بهذه المحكات .

وعلى الرغم من عدم وجود ارتباطات دالة بين مقاييس الاختبار وبين المحكات السابقة ، الا ان اتجاه العلاقة سواء اكانت سالبة أو موجبة في بعض الارتباطات يتطابق مع المتوقع أن يكون . ويمكن ارجاع عدم وجود ارتباطات دالة الى صغر عدد افراد العينة السعودية . وسنتكلم فيما بعد عن معنى ودلالة بعض الارتباطات التي في الجدول رقم (١) . ولقد راينا ان هذه المحكات تتصل ببعض النواحي التي نتوقع أن ترتبط بمقاييس الاختبار . فعدد من يشرف عليهم الفرد في عمله تعكس قدرته على القيادة . وعدد افراد الاسرة تشير الى الاعباء والمسئوليات التي يتحملها الفرد . كما ان عدد مرات التنقل في العمل تشير لدى توافقه . اما الزمن المستغرق في الاجابة على الاختبار الحالي فيشير الزمن العالي لوجود اسئلة تستثير مواقف وخبرات صعبة او قاسية من شانها ان تجعل الاستجابة بطيئة نتيجة عمليات الكف .

(ب) الفرق بين المديرين والمدرسين :

كانت العينة السعودية في الاصل مجموعتين منفصلتين الاولى تتكون من (٢٧) مديرا ومن يعملون في سلك العمل الاداري والثانية (١٧) سبعة عشر مدرسا وبعض المهن المعاونة في عملية التدريس . ولقد راينا قبل اعتبار المجموعتين مجموعة ثنائية واحدة تستخدم نتائجها في المقارنة بين مجموعة المصريين ومجموعة السعوديين اختبار هل هناك فرق له دلالة بينهما ام لا على المقاييس الفرعية لاختبار الشخصية الاسقاطي .

ويبين الجدول رقم (٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينة المديرين ولعينة المدرسين ودلالة الفرق بينهما :

جدول رقم (١) عن علاقة مقاييس الاختبار ببعض المحكات المتوفرة عن العينة السعودية .

الاختبارات / المحكات	(١) السعادة	(٢) وهن الفرعية	(٣) التوتر	(٤) الرعاية	(٥) الانزواء	(٦) العصابية	(٧) الانتماء	(٨) طلب النجدة	(٩) د . كلية
العمر	— ١١٠٢ر	— ١٨٠٦ر	— ١٩٤١ر	— ١٧٤٢ر	— ٠٣٩٤ر	٠٤٨٢ر٠	٠٦٤٨ر	— ١١٦٤ر	— ١٨٤٣ر
المرتب	— ٠٦٧٣ر	— ٠٨٨١ر	٠١١٣ر	— ٣٥٤٥ر	٣٢٧٦ر	٢٢٩٨ر	— ١٢٨٧ر	— ١٧٩٧ر	٠٣٦٣ر
عدد من يشرف عليهم . . .	— ٢٧٣٩ر	٠٩٣٠ر	٠٦٣٦ر	— ١٩٦٠ر	٠٥٢٠ر	٠٥٧٤ر	— ٠٣٤٥ر	٠٤٣٢ر	١٤٤٧ر٠
التنقل في العمل	— ٢٢٣٤ر	١٤٠٣ر	— ٢١٩٨ر	٢٣٣٥ر	٢٦٤٤ر	— ٢١٠٢ر	— ٣٥٦٨ر	— ٢٠٢٦ر	— ١٩٥٤ر
زمن الاختيار	— ٣١٢٨ر	— ٠٢٦٧ر	١٦٥٢ر٠	٠١٥٦ر	— ١٩٥٦ر	— ١٠٣١ر	٠٦٦٤ر	٢٥٢٠ر	١٩٥٠ر
عدد افراد الاسرة	— ٠٤٣١ر	— ٠٥٤٠ر	— ٠٩٩٧ر	٠١٩٥ر	٢٠٩٢ر	— ٠٦٦٨ر	٠١٥٦ر	١٥٩٤ر	— ٠٣٩٦ر

جدول رقم (٢) عن دلالة الفرق بين المديرين والمدرسين السعوديين

رقم	المقاييس الفرعية	المديرون		المدرسون		قيمة « ت »	الدلالة
		م	ع	م	ع		
١	السعادة	١١ر٨١	٤ر٨٥	١١ر١٧	٤ر٥٨	٠ر٢٧	غير دال
٢	وهن العزيمة	٦ر٠٠	٢ر٥١	٦ر٨٢	٣ر١٨	٠ر٩١	« »
٣	التوتر	٣٥ر٤٨	١٢ر٩٠	٤٠ر٢٣	١٣ر٧٢	١ر١١	« »
٤	الرعاية	١٠ر٢٩	٢ر٦٧	١٠ر٧٠	٣ر٤٩	٠ر٤٢	« »
٥	الانزواء	١٢ر٤٤	٣ر٦٧	١٠ر٤٧	٢ر٧١	١ر٨٤	« »
٦	العصابية	١٨ر٤٤	٣ر٨٤	١٦ر٠٥	٥ر١٦	١ر٦٨	« »
٧	الانتماء	١٣ر٦٦	٤ر٨٣	١٦ر١١	٣ر٩٦	١ر٦٩	« »
٨	طلب النجدة	١٢ر٢٥	٤ر٨٠	١١ر٩٤	٣ر٨١	٠ر٢٢	« »
٩	الدرجة الكلية	٥٩ر٧٤	١١ر٧٦	٦١ر٣٥	١٣ر٠٢	٠ر٥٨	« »

ويلاحظ من النتائج التي في الجدول السابق عدم وجود فرق له دلالة احصائية بين المديرين والمدرسين على المقاييس الفرعية لاختبار الشخصية الاسقاطي الجمعي مما يشير الى امكانية ضم المجموعتين على بعضهما البعض واعتبارهما مجموعة ثقافية واحدة ناتجة عن مجتمع حضاري هو مجتمع المملكة العربية السعودية . ولقد تم بناء على هذه النتائج التي في الجدول رقم (٢) اجراء المعالجات الاحصائية على البيانات الاصلية لكل من المديرين والمدرسين على اعتبار انهما مجموعة واحدة واستخرجت بالنسبة لكل مقياس فرعي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .

ثانيا : الفرق بين السعوديين والمصريين

يمثل الجدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة كل من المصريين والسعوديين وقيمة اختبار «ت» ودلالة الفرق بينهما .

ويلاحظ على نتائج الجدول السابق أن متوسط درجات المصريين على جميع مقاييس اختبار الشخصية الاسقاطي الجمعي اعلى من متوسط درجات السعوديين ما عدا مقياس الانزواء . كما انه لا يوجد سوى مقياس وهن العزيمة والعصابية هما اللذان ميزا تمييزا دالا بين المصريين والسعوديين .

ثالثا : الفرق بين السعوديين والامريكيين

ونستعرض فيما يلي الفرق بين عينة السعوديين وعينة الامريكيين من جهة ، وبين عينة السعوديين والعينة الامريكية الاسبانية من جهة اخرى :

(أ) الفرق بين العينة السعودية وبين العينة الامريكية الاصل :

ويوضح الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من العينة السعودية والعينة الامريكية :

ويلاحظ على نتائج الجدول رقم (٤) أن جميع المقاييس قد ميزت بين المجموعتين ما عدا مقياس الانزواء والعصابية اذ لا يوجد فرق له دلالة احصائية بين المجموعتين على هذين الاختبارين . وبالاضافة لذلك يلاحظ أن مجموعة السعوديين اعلى من مجموعة الامريكيين في متوسط الدرجات على بعض المقاييس ، كمقياس التوتر ومقياس الرعاية ومقياس الانزواء ومقياس النجدة والدرجة الكلية . اما المقاييس التي ترتفع درجة المتوسط فيها لدى الامريكيين عن السعوديين فهي مقياس العصابية ومقياس الانتماء .

(ب) الفروق بين السعوديين وبين العينة الامريكية الاسبانية الاصل :

جدول رقم (٤) عن دلالة الفرق بين السعوديين والامريكيين

رقم	المقاييس الفرعية	السعودية		الامريكية		قيمة « ت »	الدلالة
		م	ع	م	ع		
١	التوتر	٣٧ر٣١	١٣ر٢٧	٢٢ر٢٠	٩ر٠٠	١١ر٥٣	٠ر٠٠١
٢	الرعاية	١٠ر٤٥	٢ر٩٨	٩ر٦٠	٢ر٠٠	٢ر٨٣	٠ر٠١
٣	الانزواء	١١ر٦٨	٣ر٤٤	١١ر٤٠	١ر٨٠	٠ر٩٣	غيردال
٤	العصابية	١٧ر٠٠	٤ر٥٤	١٨ر١٠	٤ر٣٠	٠ر٩٢	« »
٥	الانتماء	١٤ر٦١	٤ر٦٣	٢٢ر٤٠	٤ر٤٠	١٢ر٥٦	٠ر٠٠١
٦	النجدة	١١ر٩٣	٤ر١٨	٨ر٢٠	٣ر٧٠	٧ر١٧	٠ر٠٠١
٧	الدرجة الكلية	٦٠ر٣٦	١٢ر١٤	٤٦ر٠٠	١٥ر٤٠	٦ر٦٨	٠ر٠٠١

جدول رقم (٣) لدلالة الفرق بين السعوديين والمصريين على اختبار الشخصية الاسقاطي الجمعي

رقم	المقاييس الفرعية	السعوديون		المصريون		قيمة « ت»	دلالة الفرق
		م	ع	م	ع		
١	السعادة	١١ر٥٠	٤ر٧٠	١٢ر١٧	٤ر٣٧	١ر٠٨	غير دال
٢	وهن العزيمة	٦ر٣١	٢ر٧٨	٧ر٣٤	٣ر٢١	٢ر٤٥	٠ر٠٥
٣	التوتر	٣٧ر٣١	١٣ر٢٧	٣٧ر٨٤	١٣ر٩٧	٠ر٢٧	غير دال
٤	الرعاية	١٠ر٤٥	٢ر٩٨	١٠ر٧٤	٢ر٨٩	٠ر٧١	« »
٥	الانزواء	١١ر٦٨	٣ر٤٤	١١ر٠٤	٣ر١٤	١ر٤٥	« »
٦	العصابية	١٧ر٥٥	٤ر٥٤	١٩ر٤٣	٤ر٦٩	٢ر٨٥	٠ر٠١
٧	الانتماء	١٤ر٦١	٤ر٦٣	١٥ر٣٨	٤ر٥٩	١ر١٨	غير دال
٨	طلب النجدة	١١ر٩٣	٤ر١٨	١٢ر٦٤	٦ر٠٤	٠ر٨٦	« »
٩	الدرجة الكلية	٦٠ر٣٦	١٢ر١٤	٦٢ر٢٢	١٢ر٣٣	١ر٠٧	« »

ويبين لنا الجدول رقم (٥) نتائج دلالة الفرق بين السعوديين والعينة الامريكية الاسبانية الاصل بما في ذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

ويلاحظ على نتائج الجدول رقم (٥) وجود فرق له دلالة احصائية بين السعوديين والعينة الامريكية الاسبانية على جميع المقاييس الفرعية للاختبار ما عدا مقياسى العصابية وطلب النجدة . كما يلاحظ ان متوسط درجات العينة السعودية اعلى من متوسط درجات العينة الامريكية الاسبانية على مقاييس التوتر والرعاية والدرجة الكلية . اما متوسط درجات العينة الامريكية الاسبانية فيلاحظ انه اعلى من متوسط درجات العينة السعودية على مقاييس الانزواء والعصابية والانتماء وطلب النجدة .

مناقشة الدراسة ونتائجها :

سيتم مناقشة الدراسة ونتائجها في النواحي الاتية :

١ــ الاداة في ضوء العينات الثلاثة .

٢ ــ العينة من حيث التماثل بين بعضها البعض .

٣ ــ علاقة درجات المقاييس في العينة السعودية بالمحكات .

٤ ــ دلالة الفرق بين السعوديين والمصريين فيما يتعلق :

(أ) دلالة الفرق على مقياس وهن العزيمة وزيادة درجة المصريين عليه عن درجة السعوديين .

(ب) دلالة الفرق على مقياس العصابية وزيادة المصريين عليه عن درجة السعوديين .

٥ ــ دلالة الفرق بين السعوديين والامريكيين من حيث :

(أ) دلالة الفرق على مقياس التوتر .

(ب) دلالة الفرق على مقياس الرعاية .

(ج) دلالة الفرق على مقياس الانتماء .

(د) دلالة الفرق على مقياس طلب النجدة .

(هـ) دلالة الفرق على مقياس الدرجة الكلية .

٦ ــ دلالة الفرق بين السعوديين والعينة الامريكية الاسبانية من حيث :

(أ) دلالة الفرق على مقياس التوتر

جدول رقم (٥) عن دلالة الفرق بين السعوديين والعينة الامريكية الاسبانية

رقم	المقاييس الفرعية	الامريكيون الاسبان		السعوديون		قيمة	الدلالة
		م	ع	م	ع		
١	التوتر	٣٣ر١٠	٤ر٧٩	٣٧ر٣١	١٣ر٢٧	٤ر٨٤	٠٠١ر٠
٢	الرعاية	١٠ر٩	٣ر٣٠	١٠ر٤٥	٢ر٩٨	٣ر٠٠	٠١ر٠
٣	الانزواء	١٣ر٤٠	٣ر١٠	١١ر٦٨	٣ر٤٤	٣ر٥٨	٠٠١ر٠
٤	العصابية	١٧ر٨٠	٤ر٠٠	١٧ر٥٥	٤ر٥٤	٠ر٤٤	غير دال
٥	الانتماء	١٦ر٥٠	٤ر١٠	١٤ر٦١	٤ر٦٣	٣ر٢٠	٠١ر٠
٦	طلب النجدة	١٢ر١٠	٣ر٨٠	١١ر٩٣	٤ر١٨	٠ر٣١	غير دال
٧	الدرجة الكلية	٤٧ر٧٠	١٠ر٣٥	٦٠ر٣٦	١٢ر١٤	٨ر٥٠	٠٠١ر٠

(ب) دلالة الفرق على مقياس الرعاية

(جـ) دلالة الفرق على مقياس الانزواء

(د) دلالة الفرق على مقياس الانتماء

(هـ) دلالة الفرق على مقياس الدرجة الكلية .

ومنذ البداية نود أن نشير انه بالنسبة لمتغيرات الشخصية المقاسة في هذه الدراسة والدراسات الحضارية بوجه عام يصطدم الباحثون من زاوية التفسير بمعايير السواء واللاسواء (Normallty and Alnormality) وسنكتفي في التفسير هنا بما اشار اليه واضعوا الاختبار (كازل وكان) الاصليون بالنسبة لكل مقياس فرعي .

١ ــ **اولا** : بالنسبة للاداة ، لقد صممت الاداة اساسا في أمريكا الا انه على الرغم من ذلك فان المواقف والمثيرات والاشكال المرسوم فيهما الاشخاص على هيئة عصا تصلح للثقافات المختلفة . وبالاضافة لذلك ، فلقد قمنا بتغيير الالفاظ التي تشير لمواقف ليست في البيئة العربية مثل زنجي ورعاة البقر ومصارعة الثيران بالفاظ تعكس وجود هذه المواقف في بيئتنا .

٢ ــ **ثانيا** : بالنسبة للعينة ، نذكر ــ كما سبق أن اشرنا ــ ان العينات الثلاث السعودية والمصرية والامريكية ليست متماثلة تماما مع بعضها البعض من حيث العدد وباقي الخصائص ، الا ان ذلك يرجع الى اعتمادنا في العينة الامريكية على النتائج المنشورة في كتيب تعليمات الاختبار وذلك لتعذر قيامنا باجراء الدراسة في المجتمع الامريكي بنفس خصائص العينة المصرية او السعودية . وفي نفس الوقت يتعذر القيام بالدراسة بمصر او السعودية بنفس الخصائص المتمثلة في العينة الامريكية . وهذا الامر المتعلق بتجانس العينات وتماثلها امر سائد في الدراسات الحضارية المقارنة ولقد اشار اليه فرايجدا ، وجاهودا (Frijd & Johoda) في مقالة لهما عن « مجال وطرائق البحث العبر حضاري » اذ ذكر ان مصادر الصعوبة في الدراسات العبر حضارية تتمثل في اثنين هما :

(أ) صعوبة الحصول على مجموعات مقارنة نقية .

(ب) تعقد الظروف والمتغيرات المحيطة بالعوامل تحت الدراسة . (٢٦)

٣ ـ علاقة درجات المقياس بالمحكات في العينة السعودية : (أ) لقد وجد ان علاقة عدد افراد الاسرة بمقياس طلب النجدة هو اعلى معامل ارتباط اذ تصل قيمته (١٥٩٤ر.) . وعلى الرغم من ان هذا المعامل غير دال احصائيا الا انه يتسق مع المتوقع ان يكون . فزيادة عدد افراد الاسرة يتبعه وزيادة في طلب المعونة والنجدة من الاخرين . (ب) كما وجد ان علاقة زمن الاختبار بمقياس السعادة علاقة مرتفعة سالبة وتصل قيمة معامل الارتباط (ـ ٣١٢٨ و ٠) ويشير ذلك الى انه كلما زاد زمن الاختبار كلما قلت درجة الفرد على مقياس السعادة . كذلك نرى انه كلما زاد زمن الاختبار كما زادت الدرجة على مقياس طلب النجدة . (ج) يرتبط محك التنقل في العمل مع مقياس الانتماء ارتباطا سالبا فتبلغ قيمة الارتباط (ـ ٣٥٦٨ر.) اي انه كلما زاد الانتماء قل التنقل من عمل لاخر او العكس . كما ان التنقل يرتبط بالانزواء ارتباطا موجبا يصل الى (٢٦٤٤ر.) فزيادة التنقل من عمل لاخر تشير لدرجة عالية من الانطواء الاجتماعي وعدم قدرة الفرد على اقامة صلات اجتماعية سوية مع الاخرين مما يترتب على ذلك سوء توافق الفرد في عمله مما يجعله دائم التنقل من عمل لاخر . (د) ونجد أن المرتب والذي يعكس المستوى الاجتماعي الاقتصادي للفرد يرتبط بمقياس العصابية ارتباطا موجبا يصل الى (٢٢٩٨ر.) . كما يرتبط بمقياس الانزواء ارتباطا عاليا يصل الى (٣٢٧٦ر.) . ويبدو أن ما يقيسهما هذان المقياسان في اطار الثقافة السعودية يرتبط بالمستوى الاجتماعي الاقتصادي . وفي نفس الوقت نجد ان المرتب يرتبط بمقياس الرعاية ارتباطا سالبا ومرتفعا الى (ـ ٣٥٤٥ر.) ويشير ذلك ان زيادة المرتب يتبعها نقصان في رعاية الاخرين والقيام بدور الاب .

٤ ـ دلالة الفرق بين السعوديين والمصريين . يشير زيادة متوسط درجات المصريين عن متوسط درجات السعوديين على مقياس العصابيين وعلى وهن العزيمة بفرق له دلالة احصائية الى انخفاض في الصحة النفسية والى عدم القدرة على انجاز قرارات سليمة وفورية وعدم الوضوح في التخطيط وذلك في ضوء ما يقيسه الاختبار . لكن هذه النتيجة تحتاج الى تأكيد على عينات اوسع . وبوجه عام توجد **الارجاع** العصابية عند كل الناس وفي كل الجماعات الاقتصادية . ويوجد العصاب بنسب متفاوتة لدى ممارسي **البغاء** والمجرمين وجناح الاحداث ورجال الاعمال الناجحين . ولكن توجد فروق واسعة بين ابناء الجماعات الحضارية . فالهستيريا على سبيل المثال تشيع اكثر بين البدائيين وبين المرضى

ذوي المستويات الاقتصادية الدنيا ، في حين ان **ارجاع** الحواس والقلق تشيع اكثر بين الناس الاكثر غنى (٢٧) .

٥ ــ دلالة الفرق بين السعوديين والامريكيين : ويلاحظ على النتائج الخاصة بذلك أن متوسط درجات السعوديين اعلى من متوسط درجات الامريكيين على مقاييس التوتر والرعاية وطلب النجدة والدرجة الكلية. ويشير ذلك بالنسبة لمقياس التوتر لانخفاض في الصحة النفسية . اما بالنسبة لمقياس الرعاية فيشير الى أن السعوديين يميلون للتصرف وفقا لافكارهم بصورة اكبر من المعايير السلوكية للجماعة . وبالنسبة لطلب النجدة يشير ارتفاع متوسط الدرجات لدى السعوديين الى البحث عن المساعدة والقيام بدور الطفل والى عدم الثقة في الاخرين . اما زيادة متوسط الدرجة الكلية فيشير الى **مقر** انخفاض في الصحة النفسية لديهم عن الامريكيين . كما يلاحظ على نتائج هذا الجزء زيادة متوسط درجات الامريكيين عن متوسط درجات السعوديين على مقياس الانتماء . وذلك يشير الى حاجة غير عادية لعضوية الجماعة والانتماء لها . وتتفق نتائج هذا الجزء من زاوية وجود فرق دال بين الامريكيين والسعوديين على مقياس التوتر مع نتائج دراسات جولد (Gold) عام ١٩٥١ وهس(Hes) عام ١٩٦٠ ، وقسم الصحة النيوزيلندي عام ١٩٦٠ وقسم الصحة الاسكتلندي عام ١٩٦١ حيث وجدت فروق حضارية ايضا في نواحي يتضمنها التوتر وهي **الارجاع** الاكتئابية التي هي عالية في نيوزيلندة واسكتلندة بينما هي منخفضة في اسرائيل ومدن شرقية متعددة (٢٨) .

٦ ــ دلالة الفرق بين السعوديين والامريكيين الاسبان : ويلاحظ ايضا على النتائج الخاصة بذلك أن متوسط درجات السعوديين اعلى من متوسط درجات الامريكيين الاسبان على مقاييس التوتر والرعاية والدرجة والكلية . وتشير الزيادة في الدرجات لدى السعوديين الى افتقارهم للصحة النفسية من هذه الزاوية والميل الى التصرف وفقا للافكار بصورة اكبر من المعايير السلوكية للجماعة . كما يلاجظ ايضا على نتائج هذا الجزء زيادة متوسط درجات الامريكيين عن متوسط درجات السعوديين على مقاييس الانزواء والانتماء . ويشير ذلك لدى الامريكيين لعدم الرغبة في المشاركة في انشطة الاخرين . واذا نظرنا للانزواء على اساس انه من اعراض **الذهان** (الفصام) ، فاننا نجد اتفاقا في نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كاروزرس (Carotherss) عام ١٩٥٣، ١٩٥٩ حيث اشارا الى انه في حين أن الذهان الوظيفي يظهر بدرجة

اقل لدى الافريقيين عن الاوربيين او الامريكان ، فان الفصام يكون اكثر شيوعا . كما أن نموذج فصام البارانويا والذي يكون اكثر غلبة في الولايات المتحدة يكون غير شائع في افريقيـــا . كمـــا أن النموذج الهيفرنيك (Hebephrenic) يتميز بالفكر الخلطي لدى الافريقيين . ويعزو «كاروزرس» ذلك الى النقص في نمو ميكانيزمات دفاع الانا نموا كافيا لدى الافريقيين (١٩) . كذلك تؤكد نتائج الدراسة بشكل عام ما وصلت اليه ليجتون ولامبو عام ١٩٦٣ (Leighton & Lambo) من وجود فروق دالة بين النيجريين (Nigeria) وبين (Nova Scotia) فيما يتعلق بظهور بعض الاضطرابات الفعلية (٢٠) .

الخـــــلاصة :

اكدت نتائج هذه الدراسة الفروض والتوقعات المطروحة في بدايتهـــا بوجود فروق لها دلالة احصائية بين السعوديين والمصريين من جهة ، وبين السعوديين والامركيين والامريكيين الاسبان من جهة اخرى على بعـــض مقاييس اختبار الشخصية الاسقاطي الجمعي .

وتعكس هذه الفروق الانماط الثقافية الخاصة بكل مجتمع من هذه المجتمعات . ومن خلال هذه الدراسة نجد ان الفروق بين المجتمع السعودي والمصري على هذا الاختبار ضئيلة مما يعكس التقارب في القيم والانمـــاط الثقافية الاخرى . بينما تشير النتائج من جهة اخرى الى وجود فجوة كبيرة عكستها نتائج الاختبار بين السعوديين والامريكيين للاختلافات الكبيرة في القيم والعادات والتقاليد والمعايير السائدة .

وتشير هذه الدراسات الى ان اقامة العلاقات الاقتصادية والثقافية والتعليمية بين السعوديين والمصريين امر لا تقف في وجهه فروق كبيرة في خصائص الشخصية بين الشعبين وذلك في ضوء نتائج هذه الدراسة وان كنا ندعو الى اجراء دراسة على عينة كبيرة في المجتمع السعودي حتى تكون المقارنـــة اكثر موضوعية وشمولا .

الحواشي

(١) يوسف كرم ، **تاريخ الفلسفة اليونانية القديمة** ــ لجنة التأليف ، (القاهرة ــ ١٩٥٨) ص ٦٢ .

(٢) Williams D. R. Price, *Cross Cultural Studies,* Penguin Modern Psychology (London, 1969) p. 11.

(٣) Bonner, Hubert, Social Psychology, in *Interdis Ciplinary Approach,* Eurasia Publishing House (New Delhi), p. 7.

(٤) عباس محمود العقاد ، **الانسان في القرآن الكريم** ، دار الهلال ــ (القاهرة ، ١٩٧١) ص ص ٨١ ، ٨٢ .

(٥) عبد الرحمن بن خلدون ، **مقدمة ابن خلدون** ، دار الشعب ــ (القاهرة) .

(٦) محمد عبده ، منتديات العمومية وأحاديثها ، **الوقائع المصرية** ، العدد ١٠٣٣ ــ دار الكتب المصرية ــ (١٨٨١) .

(٧) Williams D. R. Price, *Cross Cultural Studies,* Penguin Modern Psychology (London, 1969) p. 11.

(٨) موس ب. م. ــ تأليف فؤاد أبو حطب ــ ترجمة ــ **آفاق جديدة في علم النفس** ــ عالم الكتب (١٩٧٢) ص ٤٥٢ .

(٩) Jahoda G., "Geometric Illusions and Environment: A Study in Ghana", *British Journal of Psychology,* Vol. 57 (1966) p. 193.

(١٠) Lindgren HC. and Others, *Psychology,* International Edition (London, 1968), p. 433.

(١١) السيمانتية هي تباين واختلاف دلالة اللفظ الواحد ومعناه النفسي عند الافراد داخل الحيز السيمانتي المتعدد الابعاد ، كبعد النشاط وبعد الشدة وبعد التقويم وبعد القوة ويقوم ذلك على افتراض أن معنى اللفظ ــ أي لفظ من الالفاظ ــ ذو جانبين : الاول ثابت يمثل المعنى الاجتماعي النموذجي ، والاخر غير ثابت ، أي متغير ، يمثل تفسير الفرد له .

(١٢) Stricker, G. & Takahashin S. & Zax M., Semantic Differential Discrimenability: A Comparison of Japanese and American Students, Jaurnal of Social Psychology (1967) p. 24.

(١٣) نوال محمد عطية ، **الفروق الثقافية وقياسها بالتمايز السيمانتي** ــ وثيقة ب / (٣) ــ لجنة علم النفس والتربية ــ المؤتمر الاول لعلم النفس ــ مايو ١٩٧١ ، تحت اشراف المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية .

(١٤) Whitehill Arthur, Cultural Values and Employee Attitude, United States and Japan, *Journal of Applied Psychology*, 1964, Vol. 48, No. 1, p. 69.

(١٥) لويس كامل مليكة ، قراءات في علم النفس الاجتماعي في البلاد العربية ، الدار القومية للطباعة والنشر ، المجلد الاول ١٩٦٥ — ص ٥٢٥ .

(١٦) محمود أبو النيل ، علم النفس الاجتماعي ، دراسات مصرية وعالمية ، الجهاز المركزي للكتب الجامعية والمدرسية — الطبعة الثانية — ١٩٧٨ .

(١٧) لويس كامل مليكة ، قراءات في علم النفس الاجتماعي في البلاد العربية — تحت الطبع (المجلد الثالث) .

(١٨) Williamis D. R. Price, *Gross Cultural Studies* Penguin Modern Psychology, London, 1969, p. 11.

(١٩) Cassel R. N. & Khan T. C., The Group Personality Projective Test (GPPT), Psychological Reports, *Monograph Supplement*, Vol. B, 1961, p. 23.

(٢٠) المرجع السابق .

(٢١) ريوسل كازل ، ثيودور كان — تاليف محمود أبو النيل — تعريب واعداد — اختبار الشخصية الاسقاطي الجمعي — كتيب التعليمات — مطبعة دار التأليف — (القاهرة — ١٩٧٥) .

(٢٢) محمود أبو النيل ، اختبار الشخصية الاسقاطي الجمعي : دراسة محلية للثبات والصدق والفروق بين الجنسين — مطبعة دار التأليف (القاهرة ١٩٧٦) .

(٢٣) محمود أبو النيل ، اختبار الشخصية الاسقاطي الجمعي : الثبات والصدق والمعايير التائية في كتاب : الاحصاء النفسي والاجتماعي ومعايير اختبار الشخصية الاسقاطي الجمعي — الجهاز المركزي للكتب الجامعية والمدرسية — الطبعة الثانية ، (القاهرة — ١٩٧٨) ص ٤٧٦ .

(٢٤) Frijda N. & Iahoda B., On the Scope and Methods of Gross Cultural Research, International Journal of Psychology, Vol. I, 1966, pp. 110-127.

(٢٥) المصدر السابق .

(٢٦) المصدر نفسه .

(٢٧) Coleman, James C., Abnormal Psychology and Modern Life, Scott, Foresman and Co., Second Indian Reprint, 1970, pp. 307, 338

(٢٨) المصدر نفسه .

نشرة منظمة الاقطار العربية المصدرة للبترول

- صدر العدد الاول منها باللغة العربية في تشرين الاول/اكتوبر ١٩٧٥.
- صدر العدد الاول منها باللغة الانجليزية في تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٧٥.
- تصدر شهريا وتهدف الى دعم التعاون النفطي والصناعي العربي وذلك من خلال نشر ثقافة نفطية .
- تغطي اخبار المنظمة وفعالياتها والمشاريع المشتركة المتفرعة عنها .
- تتابع نشر أخبار الصناعات النفطية وتطوراتها.
- تحرص على تغطية أخبار المؤتمرات العلمية والمهنية المتعددة .
- تلقى الضوء على أثر وتطور التعاون العربي ـ العربي والتعاون العربي ـ الخارجي مع تركيز على الامور المتعلقة بالنفط والطاقة
- توزع مقابل اشتراك سنوى قدرة ـ ر٤ دينار كويتي أو ـ ر١٦ دولار امريكي.

مجلة " النفط والتعاون العربي "

- صدر العدد الاول منها في صيف ١٩٧٥م.
- فصلية ، باللغة العربية ، مع ملخصات باللغة الانجليزية.
- تعني بدراسة دور النفط في مجال التنمية والتعاون العربي.
- تهدف الى المساهمة في نشر الوعي وتنمية الفكر العربي حول العلاقة بين النفط والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- تقدم مادة علمية عن شؤون النفط المختلفة.
- تشجع الباحثين على الكتابة الفنية في مجالات النفط المتعددة باللغة العربية
- توزع مقابل اشتراك سنوى قدره :
  - للافراد : ـ ر٣ دينار كويتي أو ـ ر١٢ دولار امريكي.
  - للمؤسسات : ـ ر١٠ دينار كويتي أو ـ ر٤٠ دولار امريكي.

تطلب من منظمة الاقطار العربية المصدرة للبترول (ادارة الاعلام) ص.ب : ٢٠٥٠١ ـ الكويت.

ندوة العدد

ندوة العدد

في ندوة السكان والتنمية في منطقة غربي اسيا التي عقدت في الجـــامعة الاردنية في الفترة من ١٨ ـــ ٣٠ تشرين الثاني ـــ نوفمبر ١٩٧٨ ، والتـــي نظمها المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابعللامم المتحدة بالتعاونمع الجامعة الاردنية وهيئات اخرى ـــ طرح في تلك الندوة عدد من القضايا التي تناولت العلاقة بين السكان والتنمية ، وبصورة خاصة وضع القوى العاملة وحركتها بين الدول العربية واثارها الاقتصادية والاجتماعية .

وقد انتهزت مجلة العلوم الاجتماعية تلك الفرصة للالتقاء في حوار مفتوح مع بعض الاساتذة الذين اشتركوا في الندوة المذكورة.

وقد نظم الندوة وحررها الدكتور **اسحق يعقوب القطب** ، استاذ علم الاجتماع المساعد بجامعة الكويت ، واشترك فيها كل من :

الدكتور **عبد الخالق ذكري** خبير هيئة الامم المتحدة ـــ برنامج الدراسات السكانية ـــ الجامعة الاردنية ، السيدة **ميسون عبد الرحمن ملك** رئيسة قسم القوى العاملة في وزارة التخطيط بالجمهورية العراقية ، الدكتور **جورج ذيب** استاذ القانون الدولي في الجامعة اللبنانية والسيد **محمد جلال مراد** رئيس قسم التخطيط الطويل الامد في هيئة تخطيط الدولة بسوريا .

التنمية وهجرة الكفاءات والقوانين المنظمة لها في البلاد العربية

تنظيم وتحرير : د. اسحق القطب *

د. القطب ــ ارحب بكم واشكركم على تلبية الدعوة للاشتراك في هذا اللقاء العلمي ، يتضح من الموضوعات التي نوقشت في ــ ندوة السكان والتنمية ــ في الاردن اهتمام الدول العربية في احداث تغييرات في الهياكل الوظيفية والتركيبية للبنى الاقتصادية والاجتماعية . والدول العربية تحاول في نفس الوقت السيطرة على مسارات هذه التغيرات في اطار خطط وبرامج تنموية بقصد تحقيق الاستقرار والتماسك والرفاهية ليس للجيل المعاصر بل للاجيال القادمة . و « التنمية » بالنسبة للدول النامية عامة ، والدول العربية بصورة خاصة مفهوم حديث ، وتسعى هذه الدول للتوصل الى ابتداع النماذج التي تتناسب مع المعطيات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والدينية السائدة في دول المنطقة .

والسؤال الذي يمكن ان نبدأ فيه حوارنا هو « ما هو الاطار التنموي الذي يصلح ان يكون قاعدة ترتكز عليها هذه الدول بجميع الابعاد .»

السيدة ملك : لقد ناقشت ندوة السكان والتنمية مجموعة قضايا مهمة للاقطار العربية . لا بد ، اولا ، أن نميز بين النمو والتنمية . فالنمو نمو في الدخل او الناتج القومي بينما تعني التنمية تغيرات بنيوية في المجتمعات التي تأخذ بها في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والهيكلية والقانونية وغيرها . وهناك قضية هامة اخرى وهي محاولة الدول العربية تحرير نفسهامن التبعية الاقتصادية والتي تتمثل في التبعية التكنولوجية بشكل رئيسي . وثمة قضية اخرى تتمثل في اهمية التربية والتعليم في الوطن العربي ودورهما في احداث وتسريع عملية التنمية وكذلك في توسيع قاعدة العمالة والتشغيل وما يرتبط بهما من اعادة توزيع الدخل لدى فئات الدخل المختلفة في اقطار الوطن العربي . ولا يفوتنا في هذا المجال أن نشير الى نقطة هامة وهي قضية بناء الطاقات التكنولوجية عند العرب لاكتساب القدرة الانتاجية كبديل لاستيرادها من الخارج . واود ان اشير الى ظاهرة زيادة مساهمة المراة العربية في قوة العمل العربي كعنصر اساسي في التطور الاقتصادي والاجتماعي .

* استاذ علم الاجتماع المساعد بكلية الآداب في جامعة الكويت .

السيد مراد : تمر التنمية في البلاد العربية بأزمة ناشئة عن قصور داخلي في بنيتها وطبيعتها وهي ازمة منطلقات ومؤسسات ، ازمة استقرار وتنظيم وعدالة ، ازمة ديمقراطية وبالتالي فهي ازمة خلق وابداع . ماذا نريد نحن من التنمية ؟ هل نريد تنمية عربية كاملة وواضحة ، ذاتية مدعمة ومستمرة ، منظمة ومستقرة ، عادلة وديمقراطية ومستقلة ؟ ومجموعة هذه النقاط تقودنا الى التساؤل عن متطلبات تحقيق مثل هذه التنمية . في رايي ان هذا يتطلب ، **اولا** ، العودة الى البحث عن الذات العربية الكامنة التي لم يتم الاستفادة منها حتى الان لاسباب اجتماعية وثقافية وسياسية

واقتصاديا **وثانيا** ـ لا بد من استثمار هذه الطاقات الكامنة والاعتماد عليها بشكل اساسي في التنمية . **وثالثا** ـ لا بد من تأمين التوازن بين التكنولوجيا المستوردة وبناء القدرات المحلية التي تستوعب عملية التكنولوجيا وتطويرها بهدف تحقيق نشوء وانبعاث الابتكارات المستقبلية والابداعات الثقافية التي تتناسب مع الظروف المحلية . **رابعا** ـ لا بد من تطوير المؤسسات السياسية والاجتماعية في المجتمع لخلق التوجه الانمائي لدى الدول العربية وفق تصور واضح للمجتمع المستهدف تنميته . **وخامسا** ـ لا بد من ضبط اتجاهات استهلاك الكماليات في المجتمع العربي بحيث لا تسيطر على عملية نقل التكنولوجيا وبالتالي نضبطها من ان تحجم الذات العربية وفق هواها . **وسادسا** ـ وهناك نقطة تتعلق بتطوير نظام تعليمي وتدريبي جديد يتمشى مع القابليات التكنولوجية العربية بحيث يحقق هذا النظام التوازن الاجتماعي الثقافي التعليمي ، بشرط ان يتجاوز المقننات والهياكل التي صممها الغرب لنظامه التعليمي بعد عصر الثورة الصناعية والتكنولوجية .

واخيرا لا بد من توفر استقرار سياسي وجهاز اداري حكومي متطور . كل هذه النقاط يجب ان تتحقق ضمن استراتيجية تنموية عربية موحدة لا نغفل اعتماد التخطيط البعيد والمتوسط المدى من اجل الاستخدام الامثل للموارد الطبيعية والمالية والبشرية وللتوزيع العادل للدخل في المجتمعات العربية .

د. فكري ـ فكرة التنمية الاقتصادية هي احداث تغيير في العناصر الانتاجية من جهة ، والعنصر البشري من جهة اخرى ، ويختلف اسلوب التغيير من دولة الى اخرى حسب النظام الاقتصادي الذي تتبعه الدولة . والبلاد النامية بصفة عامة ، والعربية بصفة خاصة ، لا بد وان تأخذ (وهناك ادلة على انها تسير نحو الاخذ) باسلوب التخطيط الذي يقتضي التحكم في عناصر الانتاج ، ومعنى ذلك ان تكون الدولة شريكا في التنمية وليس القطاع

الخاص وحده . فالدولة في البلاد النامية بعد أن مرت بفترة الاحتلال وتمتعت بالاستقلال وتوفر الظروف الملائمة للانتاج الامثل كان لا بد لها ان تمر بمرحلة الاقتصاد الموجه الى تشترك فيه الدولة في تكييف وتغيير عناصر الانتاج باتباع اساليب التخطيط الطويل او القصير المدى .

وعناصر التنمية في الوطن العربي كالعناصر الطبيعية والبشرية بصفة عامة متوفرة ولكن المشكلة هي مشكلة التنظيم لكيفية الاستغلال الامثل لهذه العناصر بما يعود على الدول العربية بالخير والرفاهية . واهم العناصر الطبيعية في البلاد العربية عنصر البترول الذي يشكل اكبر نسبة من الثروة العربية .

ولاشك ان عملية الاستفادة من انتاج البترول نجحت تكنولوجيا عن طريق الشركات المستغلة والمستفيدة ومشاركة الدولة لها . غير ان هناك مشكلة استفادة البلاد العربية جميعها من انتاج النفط التي لا تزال بحاجة الى البحث والتفكير وترتبط بالسياسة العامة ، ويا حبذا لو نجحت السياسة العربية في التكامل الاقتصادي ؛ وهذا امر نسمعه منذ مدة طويلة تزيد عن ثلاثين عاما في مستوى الجامعات ومؤسسات الجامعة العربية . ويتساءل الاقتصاديون : لم لا يكون هناك تكامل ووحدة اقتصادية ؟. وهذا تساؤل مطروح على كافة المستويات العربية ولكن الدول العربية لم تتوصل بعد الى تحقيق هذا الانجاز .

د . القطب ــ حتى تقوم التنمية في تحقيق المشروعات والبرامج واستثمار الموارد الطبيعية والبشرية لا بد من اطار قانوني يؤثر في ضبط العلاقات الانتاجية وادوات الانتاج والعناصر البشرية من اجل احداث التوازن في عمليات الانتاج او في جني ثمار التنمية ؟

د . ذيب ــ النظرة التقليدية للقانون هي أن مجال القانون هو المحاكم ، لذلك نرى أن معظم العلوم الاجتماعية قد دخلت حقل الانماء مثل علم الاجتماع، علم الاقتصاد ، علم الديمغرافيا .. الخ . انما القانون فقد جاء متأخرا جدا وهو يدخل ميدان الانماء بحذر شديد . للقانون وظيفة اخرى غير وظيفة التنمية ومجاله الاساسي هو تنظيم علاقة البشر ، ومما لا شك فيه ان القانون ، بما يمثله من سلطة ، قد يكون له الدور الاول والاساسي في تنظيم عناصر الانتاج . واود ان اشير الى موضوع الهجرة الدولية التي حاولت ان تعالجها الندوة التي عقدت في الاردن مؤخرا ، واريد ان ابرز اهمية موضوع الهجرة القسرية والهجرة الداخلية ، والاشارة الى القوانين التي تنظم عملية الهجرة بين الدول ، ولما كانت هذه القوانين في الدول العربية

الواقعة في منطقة غربي اسيا متناقضة الى حد كبير ، فان اية دراسة قانونية ستكون ذات قيمة كبيرة من ناحية تنسيق القوانين في الدول العربية بشكل ينظم كل عناصر الانماء ويسهم في سرعة التنمية .

السيدة ملك — هناك قضية اساسية من ناحية مساهمة البنية القانونية في التنمية ، لنأخذ مثلا قوانين العمل في الاقطار العربية التي تعتبر قوانين اساسية تنظم علاقات فئات المنتجين سواء أكانت حكومية ام قطاعا خاصا . فهذه القوانين لم تواكب عملية التوسع في الانتاج من حيث الكم والنوع ، وبذلك اصبحت قوانين العمل في بعض الاقطار العربية تشكل عائقا اساسيا أمام عملية التنمية ، لنأخذ مثلا القوانين التي تحدد التسجيل ونسب القبول في مراحل التعليم المختلفة . واذا ما تدخل القانون مع العناصر الاخرى لضبط عملية التخطيط التربوي ، مثلا عندما يصدر قانون يحدد نسبة القبول بـ ٥٠ بالمئة من خريجي الثانوية العامة في الجامعات ، والنسبة المتبقية — ٥٠ بالمئة — من الخريجين الاخرين يدخلون في المعاهد الفنية . اذن ، القانون يشارك في تصحيح الهيكل المهني للقوى العاملةالعربية وفي زيادة انتاجية القوى العاملة في المستويات العليا ، او المستويات المتوسطة ، ان للقانون دورا كبيرا في عملية التنمية ، ولهذا نشاهد في معظم الاقطار العربية ان القانون لم يواكب التوسع والتنوع في عملية التنمية مثل اللغة العربية التي لم تواكب عملية التطور الاقتصادي والاجتماعي .

د . ذيب — ما قالته الاخت ميسون صحيح ، لناخذ بعض قوانين العمل في الدول العربية ، القانون الاردني مثلا ، يعطي الافضلية ، وهذا من حق الاردن ومن حق كل دولة ، تعطي الاولوية في الوظائف للمواطن الذي يتمتع بجنسيتها . انما القانون الاردني يتضمن في نفس الوقت احكاما تنص على ان اي عمل لا يوجد اردني يقوم به تعطى الافضلية للمواطن العربي اذا كان قادرا على القيام به باتقان كامل كما يقوم به الاجنبي غير العربي . وفي رايي ان قانونا كهذا يفتح بابا واسعا امام العمال العرب كي يدخلوا الاردن بسبب الافضلية المعطاة لهم — كذلك الامر بالنسبة للقانون الكويتي ، فقد حدد الافضلية للموظف الكويتي في قطاع الوظائف العامة وليس القطاع الاهلي .

السيدة ملك — القانون في العراق يساوي بين المواطن العربي من اي دولة عربية وبين المواطن العراقي ، اذ يتضمن قانون العمل في العراق المساواة في الحقوق والالتزامات بين المواطن العراقي والمواطن العربي من اي قطر .

د . نيب ــ واحب ان اضيف هنا بأن احكام القانون السوري كأحكام القانون العراقي . فهو قد عمل على تحقيق المساواة بشكل تام وكامل بين اي مواطن عربي والمواطن السوري .

د . نكري ــ ان توحيد قانون العمل في البلاد العربية يتمشى مع ، بل ويعتبر امرا اساسيا في التكامل الاقتصادي ، وتقوم منظمة العمل العربية بعمل ضخم . وقد تمت بزيارة مقر المنظمة وسنحت لي الفرصة للاطلاع على القوانين والقرارات التي صدرت بين البلاد العربية فوجدت انه عمل ضخم وكبير من الناحية النظرية ، وهناك العديد من الخبراء في هذه المنظمة ، ولكن للاسف لا يستفاد من هذه القوانين والتوصيات الاستفادة المثلى . وقد طلبت المنظمة من الدول الاعضاء توحيد قانون العمل فيما يتعلق بالقوى البشرية وازالة القيود التي تحد من الاستفادة منها . وينص ميثاق المنظمة كذلك على عقد اتفاقات ثنائية بين الدول العربية التي ترغب في الافادة من القوى البشرية بطريقة او باخرى . ولكن اقتصرت هذه الاتفاقات الثنائية على ثلاث او اربع دول حتى الان ، ولا تقوم هذه الدول بتطبيقها وفق نصوص الاتفاقيات . ولذلك ارى ان امام المنظمة ثلاث مهام اساسية . **الاولى** ــ توحيد قانون العمل للاستفادة القصوى من القوى البشرية المتاحة في الدول العربية ، **والثانية** ــ تشجيع عقد اتفاقيات ثنائية وجماعية بين الدول العربية المستفيدة من هذه المنظمة ، **والثالثة** ــ اجراء مسح سكاني او عمالي كامل للدول العربية بقصد التعرف على القوى البشرية المتوافرة وتحديد حاجة كل دولة للطاقات البشرية المتخصصة واستعداد الدول الاخرى التي لديها فائض من القوى البشرية .

د. نيب ــ لقد اثار الدكتور نكري نقطة مهمة جدا ، وهي ان القانون بين الدول لا يمكن ان يتجاوز واقع الدول ، وكثيرا ما يقال ان ما يتخذ من قرارات وتوصيات على صعيد اقليمي ــ على مستوى جامعة الدول العربية مثلا ــ لا قيمة له ، لانه لا يطبق على صعيد الدولة الداخلي ، لا شك ان الدعوة الى تشريعات داخلية او الدعوة الى عقد اتفاقات ثنائية الطرف او متعددة الاطراف ، مهمة جدا لوضع ما يتم الاتفاق عليه على الصعيد الاقليمي موضع التنفيذ .

واذا نظرنا الى الجانب الايجابي من العمل الاقليمي نرى ان الوحدة الاقتصادية العربية التي انبثقت عن المجلس الاقتصادي العربي قد نصت على حرية تنقل الاشخاص وتنقل الاموال واقامة الاشخاص في الدول العربية . جاء القانون السوري الذي ينظم دخول وخروج واقامة الاجانب لينص في

مقدمته على ان سوريا قد استبعدت جميع الرعايا العرب من مفهوم«الاجنبي» وانها قدمت بذلك تجاوبا مع اتفاقية السوق العربية المشتركة ، ومعاهدة الوحدة الاقتصادية العربية ، وارجح ان العراق يسير في نفس الاتجاه .

د. القطب — اعود الى نقطة ذكرها الاخ مراد في بداية الندوة حول اهمية تطوير المؤسسات التحتية في المجلات التنموية الاقتصادية والاجتماعية سواء على المستوى المحلي او الاقليمي ، — التعليمية والادارية ، والتدريب والصحية والترويحية ، والاستيراد والتصدير — . وهنا تكمن اهمية التشريعات والقوانين التي يمكن ان تسرع او تعيق عملية التنمية ؟.

السيد مراد — يفترض في القوانين ان تعمل كأداة لخدمة الاقتصاد والتنمية ولاغراض سياسية ، اذ أن العلاقة بين السياسة والاقتصاد علاقة عضوية متشابكة ، وبرأيي أن هناك علاقة قوية بين القوانين التي تسنها الدولة وبين مصلحة الحكم او الحاكم في البلد ، ومن هذا المنطلق فان طريقتنا لحماية العامل العربي في البلد الذي يعمل فيه هو تنميط موحد للقوانين في البلاد العربية ، وهذا لا يتحقق ما لم يكن هناك تنميط لمصالح الحكم في كل دولة عربية ، والعمل على توفير بيئة عربية ملائمة لوضع قانون موحد وملزم للجميع في ضوء النمط الحالي لتيارات الاستثمار ومعونات التنمية في البلاد العربية .

السيدة ملك — اختلف مع الاخ مراد في انه يجب علينا ان نحاول اكتشاف ما يمكن ان نعمله في الاقطار العربية اخذين بعين الاعتبار **المحددات السياسية** التي هي المحدد الرئيسي في النموذج الاقتصادي العربي . لا يمكن ان نتجاوز المحددات السياسية وبالتالي لا يمكن ان نفترض الزام البلاد العربية بشيء ما . وانما بالتأكيد فان توحيد قوانين العمل العربية ، في المدى البعيد ، هو هدف استراتيجي ، اما في المرحلة الحالية فيجدر بنا ان نفكر فيما يمكن توحيده من بنود وفقرات من قوانين العمل لكي تكون لدينا قاعدة مادية واساسية تمتد تدريجيا لتشمل باقي القوانين .

د. القطب — الاحظ ان المناقشة تتركز بشكل رئيسي حول طبيعة المناخ والظروف التي يمكن ان تتوطن فيه التنمية ، لا شك ان هناك ابعادا اخرى تؤثر في مسيرة التنمية واتجاهاتها لم تتطرق لها المناقشة مثل الاستثمارات العربية والتدريب والمؤسسات التحتية والنماذج التي تتلاءم مع الواقع العربي واستخدام التكنولوجيا في التنمية وغيرها .. ؟

السيدة ملك — الاستثمارات العربية المشتركة هي احدى الاشياء الايجابية التي تؤدي في الامد البعيد الى تكامل اقتصادي عربي ، والاتفاقيات

العربية الثنائية او الاقليمية في مجالات التبادل الثقافي والاعلامي والاقتصادي، مثل ما جرى من اتفاق بين العراق وسوريا ، هي بالتأكيد نواة سليمة وفاعلة وصحية للوحدة العربية ، وفي تقديري انه بالمرحلة الحالية ونتيجة للاختلافات الكبيرة بين النظم الاقتصادية والهياكل الاجتماعية والهياكل القانونية بين الاقطار العربية ، دعنا نركز على ما يمكن ان نعمل في اطار العمل العربي المشترك ثم نعمل على توسيع هذه القاعدة في المدى البعيد .

السيد مراد ــ في الحقيقة ليس هناك اي خلاف بيني وبين الاخت ميسون فيما يتعلق بالافكار ، لكن النقطة التي ذكرتها تتلخص في انني انظر الى تنميط قوانين العمل العربية او القوانين العربية بشكل عام ، وانه يجب النظر اليها من وجهة نظر جزئية وان نتدارك الجزئيات والثغرات الموجودة حاليا ، هنا يمكن ان نختلف . انا اميل للنظر للامور فيما يتعلق بالعمل العربي المشترك ، من منطلق او منظور بعيد المدى ، ثم من هذا المنظور البعيد المدى يمكننا ان نحدد كيف يمكن ان نعمل على مستوى الجزئيات ، وكيف يمكن ان نعمل على مستوى المراحل القصيرة المدى .

اعود لمتابعة ما كنت اتحدث به ، في انه لا بد من وضع قواعد جديدة تحكم العلاقات الاقتصادية بين البلاد العربية من منظور بعيد المدى ؛ ومن هذا المنطلق ارى ان اي عملية تنميط للقوانين في البلاد العربية لا بد ان توضع في ضوء استراتيجية تنمية عربية موحدة لخدمة مصلحة وامن العمال العرب في اي بلد عربي .

د. القطب ــ تقوم الدول العربية حاليا بجهود مضنية في رسم سياسة الخطط التنموية والقيام بمشروعات ضخمة خلال فترة زمنية قصيرة ــ وكثيرا ما تصطدم هذه المشروعات بالعديد من العقبات التي تحد من تحقيق الاهداف الكمية والنوعية للتنمية . ما راي الزملاء في تشخيص هذه العقبات وتحديد انواعها وعواملها ؟.

د. نكري ــ قبل التطرق الى موضوع العقبات ، اود ان ابرز نقطة هامة وهي ان المجموعة العربية السكانية هي اكثر المجموعات تجانسا بين مجموعات الدول النامية والمتقدمة ــ اللغة ، الدين ، العادات ، القيم الاجتماعية ، التراث الحضاري الاسلامي ... الخ ــ . فالقاعدة للتكامل والوحدة العربية موجودة ومتوفرة ، ولا يوجد اي مجموعة يتوفر فيها عناصر التجانس مثل ما هو متوفر في الامة العربية ، ولديها الاستعداد لاي عمل ينشأ عنه التقارب .

د. ذيب — اريد ان اعلق على هذا الموضوع من وجهة نظر اخـــرى — ان ما يلفت النظر ان معظم الدساتير العربية التي اطلعت عليها واذكر منهـــا على سبيل المثال (مصر ، سوريا ، الاردن ، الكويت ، والامـــارات العربية المتحدة) جميعها تبدأ في تلاوة ايمانها في الوحدة العربية ، كل دستور يبدأ في ان الدولة تؤمن بالوحدة العربية وانها جزء من هذه الامة . هذا يعني بالنسبة للقانون بأن العرب يعترفون بوجود جنسية عربية واحدة على الاقل مـــن الناحية التاريخية ومن الناحية الاجتماعية ومن الناحية القومية ، وان لم تكن هذه الجنسية موجودة من الناحية القانونية . وهذا له اهمية كبرى ؛ لانه ، كما قالت الاخت ميسون ، يجعل الدول قد اعترفت بمبدأ الوحدة ، وبالتالي يصبح من السهل أن نجد ارضية قانونية لجزئيات تتفق عليها الدول العربيـــة بدلا من الكليات .

اما بالنسبة للعقبات التي تواجه التنمية في البلاد العربية — الهجرة . اعتقد انه من صالح الامة العربية وفي صالح كل دولة عربية استقرار المهاجر حيث يتواجد . ناخذ مثلا مسألة الاقامة . تطلب معظم الدول من المهاجر ان يحصل على اذن اقامة .. في لبنان الاقامة لمدة سنة قابلة للتجديد لسنة اخرى او لثلاث ســـنوات .. وفي مصر الاقامة للمهاجر الجديد لمدة سنة واحدة .. في الاردن سنة واحدة ، في الكويت ٥ سنوات وفي دولة الامارات المتحدة سنة واحدة — وهنا اريد ان اتساءل : اليس هذا التفاوت **عنصرا** يساهم في عدم استقرار المهاجر الذي يفرض عليه القانون ان يجدد اجراءات الاقامة كـــل ســـــنة .

السيد ملك : على الاقل يمكن ان يوجد قانون اقامة واحـــــد يميز بين العرب والاجانب بحيث يمكن ان تصبح الاقامة مثلا لمدة خمس سنوات لكـــل مواطن عربي يمكن تجديدها لحد ادنى ؛ وهذا يساعد على استقرارقوة العمل العربية . اما بالنسبة للعقبات ، فانني ، كمخططة قوى عاملة ، ارى ان من اهم العقبات التي تواجه الامة العربية في عملية التنمية هي عدم مواكبة النظام التعليمي والنظام التدريبي في الاقطار العربية للتطور الاقتصادي الحاصل في هذه الاقطار .. وهذا يؤدي الى اختلال واضح في الهيكل المهني للقوى العاملة وبالتالي الى انخفاض انتاجية العامل العربي .

د. القطب : اود ان اشير الى ما قرأته حول زيارة رئيس وزراء الصين لدولة اليابان حيث وقف امام مصنع لانتاج السيارات بواسطة اجهزةالكمبيوتر وقال : « نحن كدولة كبيرة متخلفين ونخطط حاليا لارسال حوالي ۲۰٫۰۰۰ من خيرة الشباب لاكتساب التعليم والتكنولوجيا المعاصرة الى اليابان واوروبا وبريطانيا والولايات المتحدة لنصبح عام ۲۰۰۰ دولة مكتفية ذاتيا ونصبح دولة

عظمى وحتى نواجه مشكلة التزايد السكاني » . فبالاضافة الى اهمية التربية والتدريب كما اشارت اليها الاخت ميسون ، هل هناك مسائل تتعلق بالسكان .. الخصوبة .. معدلات النمو السكاني ... التوزيع السكاني .. حركة السكان الداخلية والخارجية واستقرار العنصر البشري ؟.

.. **ذكري** : دعني اذكر ما حدث في مؤتمر بخارست للتنمية والسكان عام ١٩٧٤ . لقد كان موقف الدول النامية ، خاصة الدول الافريقية والدول العربية ، واضحا من حيث معارضتها بشدة لاساليب تنظيم الاسرة . وقد شاركت الامم المتحدة الدول هذه بذلك واعربت عن موقفها الخاص بأنها اقنعت الدول الاعضاء المشاركة انها بعيدة كل البعد عن طلب تنظيم الاسرة او تحديد النسل من اجل التنمية ، وعلى العكس فقد دار الحوار في المؤتمر حول السكان والتنمية سواء أكان بالزيادة او النقص . وانتهى المؤتمر الى اتخاذ خطة عمل لربط العنصر السكاني بالتنمية في مجال التعليم وما تقوم به منظمة اليونسكو ، وفي مجال العمل وما تقوم به منظمة العمل الدولية ، وفيما يتعلق بمشروعات التنمية الاخرى وما يقوم به برنامج الامم المتحدة للتنمية ، وادخال دراسة السكان في التعليم الجامعي والاستفادة من عمليات التقنية المختلفة وادخال العنصر البشري في خطة التنمية .

السيد مراد : في مجال الحديث عن العقبات التي تواجه التنمية لا بد من وضع صورة للواقع العربي .. هناك دول عربية تعاني من فائض القوى العاملة واخرى تعاني من النقص في القوى العاملة ، ولكن تشترك هاتان المجموعتان من الدول في صفة واحدة وهي الحاجة الكبيرة الى القوى العاملة المؤهلة ، وهناك طلب كبير على القوى العاملة المؤهلة ، وهناك عرض ممكن للقوى العاملة المدربة ، وهناك تناقص بين هذه المؤشرات الثلاث. الحاجة ، العرض ، الطلب . كيف يمكن تحقيق التكامل بين هذه المؤشرات ، هناك عقبات عديدة تعترض سبيل هذا التكامل :

١ ـ تحقيق التعاون العربي في مجال استخدام القوى العاملة العربية لا يمكن أن يتم بمنعزل عن التعاون العربي في مجالي التعاون في الموارد الطبيعية وراس المال .

٢ ـ عدم توافر مؤسسات وادوات ضرورية من اجل تسهيل حركة العمال بين الاقطار العربية لتأمين اقصى قدر ممكن من الفوائد الاقتصادية والاجتماعية للجميع .

وهناك نقص في المعلومات ، ليس هناك حتى الان بنك للمعلومات يبين مدى الحاجة للمهارات في كل دولة عربية ، وما هي امكانيات العرض التعليمي

والتدريب حسب الميادين المهنية المختلفة ، هـــذا علاوة على عدم وجود احصاءات دقيقة حول العجز بين العرض والطلب للقوى العاملة في الوطن العربي . ما ينقصنا هو وجود نظام تقوم بموجبه الاقطار المضيفة او المصدرة للقوى البشرية بتبادل المعلومات حول العـــرض والطلب في مختلــف الاختصاصات . كما يتم بواسطة مثل هذا النظام اخطار الاقطار المصدرة من قبل الاقطار المضيفة باحتمال تسريح العمال في المستقبل بموجب لوائح الاحتياجات والفوائض من المهن ، ايضا هناك عقبات تتعلق بالتدريب الاقليمي والسياسات التعليمية .

ومن الحلول لمعالجة هذه العقبات احداث برنامج منح تقوم بموجبــه البلدان المستوردة او المضيفة للقوى العاملة العربية بتأمين تمويل او تعليم اشخاص من الدول المصدرة لقاء تعهد هؤلاء بخدمة البلد المضيف فترة معينة من الزمن . ايضا هناك نقطة تتعلق بالتوزيع الصحيح للنشاطات التدريبية بين المستويين الوطني والاقليمي ، بحيث يعتبر تدريب المدربين نشاطا اقليميا ووطنيـــا .

السيدة ملك : هناك عقبة اخرى رئيسية ومهمة وهي قلة مســاهمة السكان القادرين على العمل في العملية الانتاجية — ويمكن القول بأن حوالي ٦٠ بالمئة من السكان القادرين على العمل في الاقطار العربية هم المشاركون في قوة العمل ، والسبب الرئيسي في هذا النقص هو عدم مشاركة المــــراة العربية في النشاط الاقتصادي .

د. القطب : لقد تركز الحديث على تركيب القوى العاملة وعــلاقة ذلك بالقوى الانتاجية ، ومن واقع الدول العربية ، ولهذا القطاع مشاكل عديدة بالنسبة للفاعلية واستخدام التكنولوجيا وتطوير الموارد الطبيعية . امـــا النسبة الغالبة الاخرى خارج القطاع الزراعي فتعمل معظمهافيقطاع الخدمات وبذلك تبقى الشريحة الضئيلة من القوى العاملة التي تعملفي الاقطاعالانتاجي وبالنسبة للمراة فانها تعمل في القطاع الزراعي — بدون اجر — ولا تدخــل في احصاءات القوى العاملة حسب التعريف الدولي . وهذا يؤثر في الصورة التي تظهرها الاحصاءات الخاصة بالمراة العاملة وانخفاض مساهمتها في قوة العمـــل في البلاد العـــربية .

السيدة ملك : النقطة التي اثارها الدكتور القطب مهمة جدا — هنـــاك قطاعان مهيمنان في البلاد العربية — القطاع الزراعي وقطاع الخدمات . وبالرغم من اهمية القطاع النفطي الا انه لا يعتمد على قوة العمل بسبب كثافة راس المال لاعتماده على التكنولوجيا الحديثة . لماذا ؟. قد يكون التصنيــع في مصر مثلا قد بدأ منذ فترة متقدمة ، واما في بقية الاقطار العربية فعملية

التصنيع لم تبدأ الا حديثا وبالتالي نرى أن قوة العمل المخصصة للقطاعات الصناعية ــ وهي القطاعات الانتاجية الرئيسية والقاعدة المادية للاقتصاد ــ نرى انسبة مساهمة قوة العمل فيها ضئيلة اذاما قيست الى النسبةالخاصة لقوة العمل في القطاعات الاخرى . اعتقد ان من اهم العقبات التي تواجه الاقطار العربية التي تعتمد على الزراعة بشكل رئيسي ، مثل سوريا والعراق ومصر والسودان ، هي الفائض غير المستغل من العمالةفي القطاعاتالزراعية ولو اجرينا مقارنة دولية لشاهدنا انه كلما تقدم البلد اقتصاديا واجتماعيا كلما قلت نسبة القوى العاملة النشطة في القطاع الزراعي الى اجمالي القوى العاملة في القطر ككل . فنرى ان اقل نسبة للعاملين في القطاع الزراعي هي في الولايات المتحدة بالنسبة لباقي القطاعات ، بينما يختلف الوضع في البلدان العربية ، فنجد أن نسبة القوى العاملة في القطاع الزراعي تزيد على ٣٠ بالمئة.

ولذلك ارى ان احدى الحلول الاساسية التي يجب ان تفكر فيها الاقطار العربية ذات القطاعات الزراعية المهمةهي كيفيةتقليص نسبة مساهمة السكان العاملين في القطاع الزراعي الى مجموع القوى العاملة ، وبالتالي تحويل القوى العاملة الفائضة في القطاع الزراعي الى القطاعات السلعية الاخرى ، مما لا يعني اننا يجب ان نقلص حجم الانتاج الزراعي وانما يجب ان نزيد انتاجية القطاع الزراعي عن طريق استخدام المكننة الحديثة والزراعة العمودية والبذار المحسنة واساليب الري والتسويق والتخزين وتصنيع المواد الغذائية ، وهذه تشكل عقبة اساسية امام التنمية في الاقطار ذات القطاعات الزراعية الكبيرة .

د. **القطب** : ينقلنا الحديث بالنسبة للقوى العاملة الى موضوع هجرة او تحرك الادمغة العربية ــ او القوى العاملة المتخصصة وايضا ذوي المهن المتوسطة وغير المتوسطة ، نظرا لحاجة برامج ومشروعات التنمية الى مثل هؤلاء بصورة متكاملة ــ ولكن هل هناك مشكلة بالنسبة لهجرة الكفاءات العربية سواء بين الدول العربية او الى خارجها ؟. ومن ثم مسألة اعادة استخدام هذه الكفاءات ؟.

السيدة ملك : لقد شهدت البلاد العربية خلال السبعينات قفزة تنموية كبيرة ، وقد ترجمت مضامين القفزة التنموية الى زيادة الطلب على كافة اصناف القوى العاملة ، ونلاحظ في جميع الاقطار العربية ، تقريبا ، ان الطلب على الكوادر الوسطى قد اصبح ، نسبيا ، اهم من الطلب على الكوادر الاخرى بدليل ان الكثير من الكوادر الوسطى اصبحوا يتسلمون اجورا اكثر بكثير من خريجي الجامعات ، واود ان اتحدث عن مسألة الهجرة الخارجية

من خلال مضمون اوسع من مضمون هجرة الكفاءات ــ هجرة المهــــارات العربية التي تشمل خريجي الجامعات والمعاهد العليا والمتدربين الماهرين .

ومن وجهة نظر الاقتصاد الدولي ، نلاحظ ان الطلب التاريخي للاقطار المتطورة قد بدأ بالطلب على المواد لانها كانت العنصر الاساسي في عملية التنمية والانتاج . وفي المرحلة الثانية تحولت العديد من الدول النامية الى دول مصدرة للمواد الخام ، غير انه في نموذج الاقتصاد المتطور اصبح العامل البشري هو العامل الاكثر ندرة وبالتالي تحول الطلب الاهم من المواد الخام الى العنصر الاخر من عناصر الانتاج وهو العنصر البشري ، فنجد ان القوى العــــاملة العربية ، سواء كانت المتخصصة ابتداء من حملة الدكتوراه او من العمـــال الماهرين ، نجد انها اخذت في النهاية تنتقل الى خارج الوطن العربي بحثا عن اجور اعلى من الاجور التي تقدم في الدول العربية . هذه مشكلة كبيرة . وترتبط هذه المشكلة بقضية نقل التكنولوجيا . اننا نخسر في حالتين : اننـــا نستورد التكنولوجيا الغربية ، ونصدر التكنولوجيا العربية المتمكنة ، فنحن الخاسرون في كلا الحالتين . ولا يمكن أن تتم عملية توطين التكنولوجيا بدون تواجد القاعدة الانتاجية البشرية لتوطين هذه التكنولوجيا ، أن حاجتنا الـــى العالم في المخبر ليسهم في عملية توطين وخلق وابتكار تكنولوجيا عربية تحتاج في نفس الوقت الى العامل الذي يصنع الالات ويعمل في خط المواد الاولية وحتى المزارع الذي يفلح الارض وينتج المواد الغذئية . ولا يمكن توطين التكنولوجيا بدون تواجد هيكل متوازن من القوى العاملـــــة لعى مختلف المراحل .

ومن المشاكل الرئيسية التي نلاحظها في البلاد العربية ، بالاضافة الى التقاليد والمناخ الاجتماعي وعدم تنويع الحوافز المادية والادبية ، هناك مشكلة عدم توازن تخصصات القوى العاملة مما يؤثر عكسيا على الانتــاجية ، فنلاحظ المهندس الخريج من جامعات الدول الاوروبية أو الدول الاشتراكية عندما يعود الى العالم العربي تكون انتاجيته اقل مما لو عمل في الخــــارج ، لماذا ، لانه لا يجد الفني والعامل الماهر الذي يقف بجانبه ويساعده ، وبالتالي يبدأ المتخصص بالقيام بعمل الفني ويأخذ الفني مكان العامل الماهر ، والعامل الماهر يقوم بالاعمال عوضا عن العامل العادي وهكذا .. ذلك لانه لا توجد قاعدة لهرم القوى العاملة ، فالهرم مقلوب في الدول العربية . واقول اننا في الوطن العربي نعاني من ظاهرة التعليم الفائض .

اما بالنسبة لهجرة الكفاءات خارج البلاد العربية فهي مشكلة اساسية ولكنها ليست من المشاكل التي يمكن حلها في المدى القصير لانها ترتبط في البنية الاقتصادية والبنية الاجتماعية والبنية القانونية ، واحساسنا بهذه المشكلة

ضروري في هذه المرحلة ويجب ربطها بالنظام التربوي الذي يحتاج تغييرا جذريا . ويجب ان يقوم هذا النظام بتعليم التلميذ العربي كيف يرتبط بالارض العربية التي تتيح له فرص التطور وكيف يجب تعميق الشعور بالالتزام والولاء للوطن العربي وهذا لا يتم بالطرق القسرية بل عن طريق التوجيه التربوي . بما يشمل ذلك من وسائل الاتصال الجماهيري ؛ فعلينا ان نتفحص النظام التربوي ونرى مدى مواكبته عملية التنمية ؛ اذ ان العملية ليست مجرد نقل المعارف الى التلاميذ بل ايضا تعبئتهم نحو الالتزام القومي لتحقيق الاهداف التنموية ؛ وهي مسألة ضرورية للتخفيف من هجرة الكفاءات والادمغة العربية .

د. القطب : هل يمكن اعتبار هجرة الكفاءات في الوطن العربي مشكلة فعلا . ام هي وضع ضمن اوضاع حركة القوى العاملة على مختلف المستويات بين البلدان العربية او لخارجها ؟.

السيدة ملك : ستكون المشكلة اكبر مما هي عليه الان وستسبب لنا عقبات في عملية التنمية اذا ما استمرت في شكلها الحالي واذا لم ينظر في الوسائل والاجراءات التي تحد طوعيا وليس قسريا من الهجرة العربية خارج الوطن العربي . ولكنها حاليا ليست مشكلة رئيسية ، وهناك مشكلة اكبر ، وهي الاستفادة الكاملة من الطاقات العربية الموجودة ضمن الوطن العربي من خلال التنظيم الاجتماعي والتنظيم الاداري والتخطيط ، وهل تستفيد الدول العربية من طاقة الكفاءات الموجودة ١٠٠ ٪ ام ان العطاء الحقيقي اقل بكثير .

د. القطب : الجواب لا . لان ذلك يرتبط بمواكبة النظام التربوي لعملية التنمية وذلك يشمل النظام التعليمي بمواكبة الرسمي وكذلك التعليم خارج المدرسة .

د. ذكري : يواجه التخطيط التعليمي نقصا كبيرا ؛ ولا يقوم بتزويد البلاد العربية من العاملين والكفاءات التي تهاجر من بلد عربي الى بلد عربي اخر او الى خارج الوطن العربي ؛ ولم اسمع حتى الان بدراسة تناولت تحليل مجالات واوجه النقص في المدى القصير وعلى المدى الطويل في اطار التخطيط التعليمي بقصد تزويد خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالعرض والطلب من القوى العاملة . وللتحدث عن مشكلة هجرة الكفاءات . نلاحظ ان البيانات التي تعطى هي من باحثين اجانب عن ابعاد هجرة الكفاءات وعدد المهاجرين . والدول المستقبلة ؛ والدول المصدرة لهذه الكفاءات . وهذه البيانات تعاني من النقص من حيث الدقة والشمول . كما نلاحظ ان العديد

من الدول النامية ليس لديها الاحساس بهذه المشكلة ، مثلا ، اشارت أحدى الدراسات الى النقص في اساتذة الجامعات والمهندسين والاطباء والفنيين ؟ ما هو حجم هذا النقص وما هي فعالية المؤسسات التربوية للقيام بالتعويض وتساؤلات اخرى بحاجة الى اجابات دقيقة . وكما اشار الدكتور يوسف صايغ فان خطط التنمية في المملكة العربية السعودية بحاجة الى ٥٠٠ الف من الفنيين والمتخصصين ، وتعمل الدولة حاليا على استيراد هذه الكفاءات من البلاد العربية ، ومن كوريا والولايات المتحدة والهند وغيرها ، وهناك تفرقة بين الاجانب والعرب في مجال الحوافز المادية والادبية ، ونحن في الوطن العربي نعاني من الشعور بالنقص وان التكنولوجيا لا تأتي الا عن طريق الاجنبي ، ويمكن للخبراء العرب ان يحلوا محل الاجانب بصورة تدريجية ، ولا بد من توفير الحوافز للحد من هجرة الكفاءات على مختلف المستويات وتوفير الاستقرار .

السيدة ملك ـــ أن الوعي العربي في مجال تخطيط القوى العاملة لا يزال يواجه العديد من أوجه النقص ، واصبح من الضروري الربط العضوي بين خطط التنمية وتخطيط القوى العاملة والتخطيط التربوي ، ونلاحظ أن الدول العربية كانت تركز في المراحل الاولى للتنمية على ندرة عنصر رأس المال وفائض العنصر البشري ، وفي المراحل الحالية لنماذج التنمية فقد اخذت الدول العربية تدرك اهمية العنصر البشري الذي اصبح الاكثر ندرة . والتخطيط للقوى العاملة يشير الى الطلب والعرض ، بمعنى الطلب التنموي للقوى العاملة واشكاله المختلفة ومخرجات النظام التعليمي والتدريبي من هذه القوى العاملة والعجز والفائض ، وبالتالي يمكن توجيه النظام التعلمي بحيث يشمل تغيير الاختصاصات وانشاء المعاهد المتنوعة على مختلف المستويات والتوسع الافقي والعمودي .

اما بالنسبة للعوامل التي تؤثر في حركة الادمغة والعقول العربية ، ففي رأيي هناك عاملان رئيسيان ـــ اقتصادي وسيكولوجي . يتمثل العامل الاول في انخفاض مستوى الاجور للكفاءات مقابل ارتفاعها في الدول المتقدمة ولا يقتصر ذلك على المرتبات فحسب بل يشمل الامتيازات والخدمات الاخرى التي توفر الاستقرار والضمان . اما العامل الثاني قد تمثل في الشعور باليأس الذي يصيب المتعلم العربي واحساسه بأنه يعطي نصف طاقاته وامكانياته ولا يحقق ذاته من خلال عمله مما يقوي الشعور بالاحباط .

د. ذكري ـــ هناك عوامل اخرى تؤثر في حركة الكفاءات منها عدم توفر حريات التنقل ، والمناخ العلمي والحريات المكفولة للاشخاص وكان ذلك من احد أسباب هجرتي الشخصية .

السيدة ملك ـ لي ملاحظة حول دور المراة في هجرة الكفاءات العربية ، واعتقد أن الكثير من الانسات والسيدات العربيات اللواتي حصلن على شهادات جامعية واللواتي تتوفر لهم فرصة الانتقال قد يتاثرن بحركة الكفاءات والادمغة داخل البلاد العربية وخارجها . والمراة المتزوجة غالبا ما ترتبط بموقف الاسرة والزوج من السفر والحركة . ان وجود المراة المثقفة في العالم العربي بحد ذاته هو عامل هام في التنمية ، لان ذلك من شأنه تشجيع النظرة الايجابية نحو المراة ويسهم في تربية جيل صالح ومثقف ومنفتح ـ وسفر المراة المثقفة مع زوجها يؤثر في مشكلة تسرب الكفاءات .

السيد مراد ـ لا بد أن اقول اولا أن الطلب المتزايد على العلماء والمتخصصين وعدم قدرة الجامعات والمؤسسات العلمية على تلبية هذا الطلب المتزايد بالاضافة الى التكاليف الباهظة من اجل اعدادهم وتأهيلهم والوقت اللازم لاعداد هؤلاء العلماء بالاضافة الى عامل التنافس بين الدول الصناعية نفسها، قد دعا هذه الدول الى محاولة اجتذاب الكفاءات من البلدان النامية عن طريق الاغراءات المالية والحوافز المعنوية مما خلق تيارا قويا باتجاه واحد لهجرة العقول من الدول الفقيرة الى الدول الغنية ويستثنى من ذلك الدول الشرقية التي لم تنجذب الكفاءات اليها . ومن العوامل التي ادت الى تفاقم مشكلة هجرة العقول ١ ـ ازدياد الارتباط الوثيق في العصر الحالي بين عمليات التنمية والانتاج من جهة وبين توافر العلماء من جهة اخرى ، ٢ ـ الوفر الهائل الذي تحصل عليه الدول المستفيدة من الهجرة ماليا وزمنيا ، ٣ ـ الخسارة الكبيرة التي تحيق بالدول المصدرة للكفاءات وعرقلة عمليات التنمية فيها ٤ ـ التخطيط السري والمنظم والعلني احيانا لاجتذاب العقول ، ٥ ـ تمركز الهجرة حول الشباب المنتج ، ٦ ـ الطابع الانتقائي للهجرة مما يفقد الوطن العربي عناصره الانتاجية .

هذا وفيما يتعلق بالاطار الذي يجب أن نناقش فيه هجرة الكفاءات فأنها لم تحصل بسبب تخلف البلدان النامية ، وهي ليست شرا بمقدار ما هي اعراض شر ، وهي تستمر في توسيع هوة اختلال التوازن العالمي فتزيد الاغنياء قوة والفقراء ضعفا ، هذا بالاضافة الى أن شباب العالم الثالث يساهمون في تجديد امكانات البلدان المتقدمة وفي تأكيد هيمنتها في ميادين العلوم والتكنولوجيا ، في حين ينحدر المستوى العلمي لبلادهم ، وتساهم هجرة العقول في تحويل الازمات الاقتصادية في البلاد المتقدمة الى ازمات سياسية في البلاد النامية .

د . القطب ـ هناك من يقول أن المسألة هي ليست فائض الكفاءات التي لا تجد لها مكانا في الهياكل الاقتصادية لاستيعابها واستثمار هذه الطاقات

انما هناك عوامل اخرى تعمل على دعوتها واغرائها للتوجه نحو الــدول المتقدمة ، مثل التعرف على حاجات هذه الكفاءات والعمل على تلبيتها فـي اطار نظام اداري وتخطيط متطور للقوى العاملة ، أن للهجرة اثار متفاوتـة على الاقطار المصدرة والاقطار المستقبلة للكفاءات في ضوء النقاط التـي عرضها الزملاء .

السيد مراد ـ **الاثار كثيرة ومنها** السياسي والاقتصـادي والتربـوي والديمقراطي والاجتماعي ـ فمن**الاثار السياسيـة** ـ استمرار التبعيـة الاقتصادية ، وتهجير العقول من منطقة الشرق الاوسط هو جزء من المخـطط الصهيوني للاستيلاء على المنطقة . **والاثار الاقتصادية** نوعان : المباشـرة تتمثل في خسارة الراسمال البشري (الوطني) وخسارة انتاج هذه الثروة البشرية وانخفاض معدلات الانتاج العقلية واختلال التكوين البنيوي للقوى العاملة ،أما غير المباشرة فتتجلى في الخسارة الناتجة عن اختلال شروط التبادل التجاري بسبب الاستمرار في تصدير مواد اولية واستيراد مواد مصنعة بسبب عدم توفر المهارات العالية في مجالات التصنيع نتيجة هجرتها للخارج وبالتالي عدم توفر امكانات تصنيع سلع للتصدير ، هذا بالاضافة الى صعوبة التأقلم مع التطورات التكنولوجية الحديثة من قبل الايدي العاملة المتبقية في الوطن مما يؤخر اساليب الانتاج وزيادة تكاليفه وانخفاض مردوده وعدم القدرة على المنافسة في الاسواق العالمية .

د . **القطب** ـ تتكلف الدول النامية كثيرا في اعداد الاختصاصيين في الميادين المختلفة ؟ وتزداد التكلفة مع ارتفاع معدلات هجرة الكفاءات .
السيد مراد ـ فعلا تكلفة اعداد العلميين باهظة وتصل الى اكثر من (١٠٠) الف دولار للفرد الواحد ويزداد الاعتماد على الدول الاجنبية لسد حاجة الدول النامية من المتخصصين في ميادين الانتاج والتعليم العالي والتدريب .

وهناك مسألة لم يسبق أن جرى بحثها او تحليلها تتعلق بتقديـر احتمالات استنزاف العقول العربية المتوقع حدوثها في مجالات التخصصات المختلفة عام (٢٠٠٠) خاصة وان التقديرات تشير الى أن حجم الطلب على الاطر العليا من القوى العاملة في الوطن العربي في ذلك **العام** سيكون في حدود ١٢ر٥ مليون خريج ، أو ما يعادل ١٥ ضعف الحجم الحالي وبمعـدل نمو سنوي ١٠ر٧ بالمائة ، علما بأن تخريج مليون وربع طالب يتطلب التحاق ٦ـ٧ مليون طالب بالجامعات مع تكلفة اجمالية تصل الى ٣ مليارات مـن الدولارات وبنسبة ٢ر٣ ٪ من الناتج الاجمالي العربي في العام ٢٠٠٠ وبتعبير اخر ، نحن نحاول منذ فترة طويلة من الزمن الاحاطة بحجم هجرة العقول من الوطن العربي الى البلدان المتقدمة ، ولكننا لم نحاول أن نضع تصورا

للطرف الاخر الذي يستنزف العقول العربية ويتطلب هذا التصور منا دراسة برامج القوى العاملة بعيدة المدى لدى البلدان المتقدمة المستوردة للعقول العربية ودراسة طاقات برامج التعليم والتدريب لديها على تلبية حاجتها للقوى العاملة وبالتالي اكتشاف الخلل او النقص المتوقع في المهارات بنتيجة مقارنة العرض والطلب لديها . ان هذا يساعدنا على معرفة وتقدير حاجة البلدان المتقدمة الى استنزاف العقول العربية ولا سيما في تحديد احتمالات الاستنزاف التي ستتم عام ٢٠٠٠ حتى نتمكن من تدارك ابعاد المشكلة قبل حدوثها .

واخيرا أن الحديث عن استزاف العقول والمهارات يؤدي الى الحديث عن نقل التكنولوجيا للوطن العربي فامتلاك التكنولوجيا يعني قدرة الانسان العربي على صنع وتطوير الالات الانتاجية بنفسه ، اي الممارسة الذاتية التدريجية والتعلم عن طريق الفعل . ان مجرد قدرة الانسان على استخدام الالات التي صنعت خارج بلده ، لا يعني ابدا ان هناك امتلاكا للتكنولوجيا أو تأصيلها . وغالبا ما يؤدي نقل التكنولوجيا الى كسل المجتمع في تطوير امكاناته الانتاجية الحقيقية وتعبئة طاقته البشرية واستخدامها على النحو الامثل . ان ما يحيط بنا من تكنولوجيا في الوطن العربي ، ما هي الا جزر مصطنعة ومتحركة ومرتبطة عضويا بالدول الصناعية ولا يمكن أن تعيش الا بالاعتماد على المتخصصين الاجانب وهذا يعني المزيد من الاتكال على الغرب أو الشرق .

ان مسؤولية تأصيل التكنولوجيا في الوطن العربي وبالتالي حفز العقول التي تستطيع تأصيلها على العودة للوطن العربي أو الحفاظ عليها ضمن حدوده هي مسئولية صانعي القرارات في رسم السياسات بعيدة المدى لارساء قواعد الانطلاق التنموي والتكنولوجي الحقيقي .

د . **القطب** ـ يا ترى ما هي الاثار المترتبة على هجرة العقول داخل الوطن العربي وهجرتها لخارجه ؟ .

السيد مراد ـ لا بد من التمييز بين هجرة الكفاءات العربية للاجنبية وهجرتها عبر البلاد العربية . فالهجرة الثانية تعتبر ايجابية ولكن في ضوء تحقيق التكامل على الصعيد العربي في مجال استخدام الفوائض المالية والفوائض البشرية . ولم يعد هناك شك في أن البلاد المضيفة للمهارات المهاجرة هي التي تحقق ارباحا اكثر من البلدان المصدرة ، وان هذه الاخيرة الخاسرة في تحقيق سياستها التنموية . **اذن فمن العدالة أن يحكم جانبي عملية الاستيراد والتصدير قانون عادل هو قانون التعويض الاقتصادي والاجتماعي للبلد المصدر . وهذا يسري على الدول العربية المضيفة للكفاءات وكذلك على الدول المتقدمة .**

د . ذيب ــ قبل الانتهاء أود أن اقول بأن اللجنة الاقتصادية لغربي اسيا التابعة للامم المتحدة قد اثارت مشاكل اساسية تتعلق بظروفنا الراهنة ، خاصة وان مسألة الهجرة الدولية قد اخذت طريقها الى ميدان القانون الذي ينظم العناصر الاساسية بشكل يخدم الامة العربية جميعها .

السيد مراد ــ ان النظام التعليمي السائد في الوطن العربي يعمل على انتاج خريجين لا يناسبون من حيث الكم والنوع الشروط المحلية ولا يتكيفون مع متطلبات التنمية .

د . القطب ــ لقد اثيرت العديد من النقاط الهامة في هذا النقاش حول متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة القوى العاملة وهجرة الكفاءات العربية ــ عواملها واثارها ــ ومسألة تعويض الدول المصدرة للكفاءات والعقول ووسائل الحفاظ عليها واستثمار الطاقات البشرية واعدادها على مختلف المستويا متلتتمشى مع معطيات التنمية في المدى القصير وعلى المدى الطويل .

ولا يسعني الا ان اكرر شكري لكم لمشاركتكم في هذه الندوة .



مراجعات بالعربية

Richard P. Stevens and Abdel Wahab Èlmessiri, Israel And South Africa. The Progression of a Relationship; revised edition (New Jersey : North American Inc. 1977).

ريتشارد ب . ستيفنز و عبد الوهاب م . المسيري ؛ **اسرائيل وجنوب افريقيا** ــ نضج العلاقة (نيويورك ؛ ١٩٧٦) ؛ ص ٢٢٨ .

مجدي حماد *

تكتسب العلاقة المتبادلة بين اسرائيل وجنوب افريقيا اهمية متزايدة لعدة اعتبارات : اولها ، ان وجود كل منهما يرتبط باثنتين من « مناطق المشكلات » الحساسة في هذه الايام ــ الشرق الاوسط وافريقيا الجنوبية ؛ ولهذا اهميته بالنسبة لحركة التحرر العربي ــ الافريقي اي الطرف الثاني في الصراع ضدهما معا . وثانيهما ؛ ان كلا من هاتين الدولتين يستمد اصول نشأته من نفس المرحلة التاريخية ؛ وانه يرتبط بوشائج عدة بالنسيج الاجتماعي للدول الغربية التي ترعى تطور كل منهما وتعمل على تنميته ، وهو ما يعني ان ديناميات الصراع واطرافه الاساسية قد اصبحت اكثر وضوحا . ومن هنا اهمية هذه الدراسة الحديثة التي اعدها كل من د. ريتشارد ستيفنز استاذ العلوم السياسية بجامعة لنكولن بولاية بنسلفانيا والعامل حاليا في جامعة الكويت، ود. عبد الوهاب المسيري الاستاذ المساعد للادب الانجليزي والامريكي بجامعة عين شمس ، والمستشار الثقافي حاليا بمكتب جامعة الدول العربية لدى الامم المتحدة .

ويمكن القول ان هذا الموضوع يمكن النظر اليه اكاديميا من ناحيتين : فهناك النظرة الضيقة جدا التي تجعل منه مجرد علاقة بين دولتين استعماريتين استيطانيتين ، ورغم اهمية ذلك لحركات التحرير الوطنية ، فانه يأتي على حساب المنظور التاريخي والاهمية السياسية . وهناك النظرة الواسعة جدا التي تجعل منه نموذجا امبيريقيا لظاهرة الاستعمار الاستيطاني والعدوان الغربي الثقافي والاقتصادي على شعوب اسيا وافريقيا . ومثل هذا الامتداد بابعاد التحليل قد لا يترك الا اهمية محدودة للعلاقة المحددة بين الدولتين . وفي الواقع تحاول المؤلفان التوفيق بين هذين الحدين عبر

---

* مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية ــ جريدة الاهرام المصرية .

المقالات الخمس التي يتألف منها الكتاب ، بالاضافة الى ملحق القــراءات والوثائق ، وقد عنيت المقالتان الاولى والثانية بدراسة الاصول الثقــافية واوجه التشـابه التاريخية للصهيونية والابارتيد سواء من حيث تبرير الحركة او من حيث ملامح نظامها السياسي ، بينما ركزت المقالات الثلاث الاخــرى على تطور العلاقة بين جنوب افريقيا والحركة الصهيونية ثم اسرائيل .

العنصرية ورسالة الرجل الابيض ...

ركزت المقالة الاولى ــ للدكتور المسيري ــ على تحليل التبريرات التي استند اليها دعاة العنصرية ونقطة البدء لديها ان الاستعمار الاوروبي قــد استند عامة الى فرضية عنصرية تدور حول التفوق والرقي العنصري والثقافي للحضارة الغربية ، وان هذه الفرضية هي التي تمنحه شرعية الاســتعمار والاستيطان . وهكذا ارتبطت العنصرية بالاستعمار ومنحت للرجل الابيض حقا في حمل حضارته الى الشعوب المتخلفة حتى ولو اقتضى الامر طــرد اهلها من اراضيها . وهي في الواقع طريقة غريبة لتمدين الشعوب عــن طــريق ابادتهـــا .

ويشير المؤلف الى ان الفكر الصهيوني قد عمد الى الاستفادة من هذا السياق التاريخي والى الربط بين : « اليهودي » و « الاوروبي » باعتبــار ان كليهما من « سلالة البيض ! . » وما زال لهذا الاتجاه اثاره حتــى الان في اسرائيل في التحيز الواضح لليهودي الاوروبي ــ الاشكنازيم ــ . ويوضــح المؤلف تلك المقولة بالاشارة الى افكار اباء الحركة مثل هرتزل وجابوتينسكي ووايزمان وبن جوريون حتى دايان وايبان . بل اللورد بلفور ، وقد انطلق من نفس المقولة العنصرية ، لم يتردد في الاشارة الى العرب المســلمين والمسيحيين في فلسطين ، وهم يشكلون ٩٠ في المائة من السكان انذاك ، بأنهم مجرد « الجماعات غير اليهودية » !

ويضيف المؤلف ان الابارتيد التي حملها المستوطنون الاوروبيون الــى جنوب افريقيا قد تبنت نفس منطلق التفوق العنصري الابيض الذي لجــأت اليهه الصهيونية لان كليهما نشأ في داخل نفس الاطار الثقافي ونبع من نفس المصادر والاســاطير .

ولا يعمد المؤلف الى مزيد من التفصيل لتبريرات الابارتيد لان دعاتها لم يحاولوا ابدا ، على العكس من دعاة الصهيونية ، اخفاء منطقهم العنصري، ولكن المهم في رايه ان دعاة العنصرية في جنوب افريقيا يعتبرون ــ اليهود ــ « جزءا من البيض » ويعتقدون الشبه بين الابارتيد والصهيونية . ولكن الفكر

الصهيوني بدا مع تصاعد عزلة الاقلية البيضاء في أريتوريا في التقليـل من اهمية الاصول الثقافية والتاريخية المشتركة مع الابارتيد .

النظام السياسي للعنصرية

اما المقالة الثانية ــ وهي للدكتور سميح فرسون استاذ الاجتمـاع بالجامعة الامريكية بواشنطن ــ فهي تتناول ديناميكية الاستيطان وتنظيم الدولة العنصرية . فبالنسبة لعملية الاستيطان ذاتها ميز المـؤلف بين عدة مراحل متداخلة كانت واضحة في حالة الدولتين العنصريتين : تبدأ اولـى المراحل بالهجرة مع التركيز على نوعية ممتازة من المهاجرين ــ اوروبيين لجنوب افريقيا ويهود لاسرائيل . ثم يبدأ اكتساب الاراضي وبالتالي الصراع مع الاهالي الاصليين ، ثم يجري التوسع على حسابهم . ولقد تم حسـم الامر في جنوب افريقيا بالقوة بالكامل اما في فلسطين فقد كان هناك مـزيج من المال والسلاح . وهكذا يأتي مزيد من المهاجرين ، فاكتساب اراض ، ثم تأتي مرحلة التشريعات التي تستهدف ــ تغريب ــ المواطنين الاصليـين وتنظيم ممتلكات المستوطنين الاجانب ، وبالتالي « تشريع » هذا النمـط من الاستعمار . اما النظام السياسي للدولة العنصرية فهو يتميز ببناء ما اسماه فان دبن بيرج ، « ديمقراطية السيادة العنصرية » وهي بمثابة ازدواجيـة سياسية ما بين ديمقراطية برلمانية للمستوطنين ونظام استعماري للوطنيين الاصليين الذين يقون تحت سيطرتهم ، ولهذا النظام ملامح اربعة :

القمع السياسي ، العزل الاجتماعي ، التمييز الثقافي ، الاستغـلال الاقتصادي .

وهكذا يصل المؤلف الى النتيجة التالية : ان النظام السـياسي فـي الدولتين متشابه من حيث الجوهر وان اختلفت بعض التفاصيل . وهـذا التشابه في البنيان الاجتماعي وفي المشكلات التي يصادفها مع الشـعب الاصلي وفي تبريرات الاستيطان ، يؤدي الى ايديولوجية متشابهة وتطور متماثـــل .

العلاقة بين النظم العنصرية

في المقالة الثالثة ، يتعقب د . « ستيفنس » نشاة العلاقة بين اسرائيل وجنوب افريقيا . وفي هذا الاطار يرى انه لم يقدر الا لقليل من العلاقات الشخصية ان تؤثر على مجرى الاحداث السياسية خلال القرن العشرين مثلما تحقق للعلاقة بين جنرال سمتس رئيس وزراء جنوب افريقيا حتـى

١٩٤٨ ، ووايزمان اول رئيس لدولة اسرائيل ، وليس ادل على اهمية ذلك من دور كل منهما . فبدون سمتس ربما لم ير ذلك الاتحاد الذي اعلن عام ١٩١٠ النور . وبدون وايزمان ربما لم يكن هناك وعد بلفور . وفضلا عن ذلك يوضح المؤلف أن العلاقة التي امتدت بينهما ٣٣ عاما ـ ١٩١٧ ـ ١٩٥٠ ـ قد شهدت تسليما كاملا من كل منهما بالشرعية الاخلاقية لموقف الاخر الذي ينطلق من نفس المقولة العنصرية . ويحاول المؤلف تفسير ذلك الالتقاء بينهما فيكشف عن ثلاثة عوامل اساسية :

اولها ـ اقرار كل منهما بارتباط مصالحه العنصرية بمصالح الامبراطورية البريطانية .

ثانيها ـ تبني كل منهما شرعية التوسع الاوروبي في اسيا وافريقيا مما يجعل تأمين جنوب افريقيا في حاجة الى وحدة البيض ، بوير او يهود او غيرهم .

ثالثها ـ ان التركيب الاجتماعي للحزب الحاكم في جنوب افريقيا كان يقوم على ملاك المناجم ورجال الصناعة والبنوك ، وكان اليهود في اثنين من هذه الفئات اغلبية مؤثرة .

ثم يتابع المؤلف تطور العلاقات بينهما فيما بين الحربين فيكشف عن دور جنرال سمنس ، الذي لم ينشر عنه الكثير رغم ضخامته ، في وعد بلفور. وعن دور كل منهما في التأثير على سير الاحداث لصالح جنوب افريقياوالحركة الصهيونية حتى قيام دولة اسرائيل . ولقد فرضت الاحداث على سمنس ان يكتفي بالاعتراف الفعلي بالدولة الوليدة ولكن حكومته سقطت بعد يومين فقط في الانتخابات العامة وجاءت حكومة الحزب الوطني بزعامة « مالان » لتقدم الاعتراف القانوني ، رغم ان هذا الحزب كانت له اصول نازية ، وكان يقوم على العداء للسامية قبل توليه السلطة مباشرة ، وخاصة فيما بين ١٩٣٠ ـ ١٩٤٧ .

ولقد خصص د . ستيفنس المقالة الرابعة لمتابعة هذا التناقض بين حزب يتبنى ايديولوجية معادية للسامية ويضم جنرالات حاربوا ضمن صفوف النازي ومع ذلك وتكون له علاقاته الوطيدة باسرائيل فور توليه السلطة . ويرى المؤلف ان سجل الحزب في العداء للسامية قد استمر حتى عام ١٩٤٨ وحال دون تدفق اليهود الى جنوب افريقيا طوال الحرب العالمية الثانية بسبب معاداته لدور راس المال اليهودي . ورغم هذا الميراث في العداء للسامية فقد قلب الحزب الوطني سياسته تماما منذ توليه السلطة لاعتبارين:

اولهما ، اولوية مطلب وحدة وتضامن الاقلية « البيضاء » لتدعيم النظام العنصري في جنوب افريقيا ، وثانيهما ، ان معاداة اليهود قد تدفعهم الى الهجرة ومعهم راس مالهم الضخم .. ولذا تعتبر الجالية اليهودية في جنوب افريقيا — وهي من اغنى الجاليات اليهودية في العالم — هي الرابطة الحقيقية والفعالة بين الدولتين العنصريتين . ثم يشير المؤلف الى بداية مرحلة التوتر بين الدولتين ابتداء من عام ١٩٦١ مع تصاعد عزلة جنوب افريقيا دوليا ، حيث لم تجد اسرائيل مفرا ، لتدعيم سياستها مع دول افريقيا المستقلة ، من وصف الابارتيد بانها « تتعارض مع مصالح الاغلبية غير البيضاء » . ومع ذلك فان المصالح الموحدة للدولتين منذ البداية ودور الجالية اليهودية كحلقة وصل بينهما قد تغلبت على هذه الصعاب الخاطفة مما فتح الباب مؤخرا لزيارة فوستر رئيس وزراء بريتوريا لاسرائيل وعقد اتفاقية للتعاون المتبادل .

وتستعرض المقالة الاخيرة للدكتور المسيري شبكة علاقات التعاون بين الدولتين . وهو يرى ان التشابه بين الدولتين من حيث النشأة والايديولوجية والتطور قد دفعت بهما الى تنمية التعاون بينهما على مستويات ثلاثة : سياسية واقتصادية وعسكرية . فالعلاقات السياسية بينهما هي الاقدم وان لم تكن الاقوى وتتلخص في دور جنوب افريقيا في تأييد القضية الصهيونية ثم تدعيم المواقف الاسرائيلية مقابل دور اسرائيل في مساندتها بريتوريا . اما من الناحية الاقتصادية ، فهناك دور رأس المال الصهيوني في اسرائيل ، ودور راس المال الاسرائيلي والصهيوني في جنوب افريقيا ، والاهم من ذلك دور اسرائيل في اعادة تصدير منتجات جنوب افريقيا الى الدول الافريقية التي تفرض حصارا على تلك المنتجات .

وهناك اخيرا مجال التعاون العسكري الذي بدأ بحرب ١٩٤٨ حيث حارب متطوعون من جنوب افريقيا الى جانب الصهاينة في فلسطين « باكثر مما فعلت اية دولة في العالم » طبقا للمصادر الاسرائيلية . وتكرر نفس الشيء في حربي ١٩٥٦ و ١٩٦٧ ، وقد شهدت حرب ١٩٧٣ تعاونا من حيث المتطوعين او نوعيتهم ، وقد سقط طيار من جنوب افريقيا على الاقل فوق السويس . كما اعلن مؤخرا عن قيام اسرائيل بتصنيع قوارب حربية وطائرات كافير الاسرائيلية لجنوب افريقيا ، فضلا عن التعاون في مجال صناعة الاسلحة وتبادل التكنولوجيا . كما كان هناك جنود اسرائيليون الى جانب جنوب افريقيا في حربها ضد انجولا وفي ناميبيا . وهكذا تسقط كل اقنعة الادعاء حول هذه العلاقة — كما يختم المؤلف — حين نعلم بقيام فوستر

الجنرال السابق في الحركة الموالية للنازية في جنوب أفريقيا ، بوضع أكليل من الزهور فوق قبر الجندي المجهول من ضحايا النازي في اسرائيل لدى زيارته الاخـــيرة لهـــا ...

لقد حاولت هذه الدراسة الرائدة ـــ كما تقدم ـــ أن توفق بين حدين اساسيين ، تنحصر داخلهما مجموعة الدراسات التي تحاول الربـــط بين اسرائيل وجنوب افريقيا : النظر اليهما من زاوية « العلاقات المتبادلة » ، او النظر اليهما من زاوية « المتغيرات المتشابهة » . ويمكن القول انها قد حققت قدرا كبيرا من التقدم من ناحية الهدف الذي سعت اليه ، وان كانت قد اعطت جانبا اكبر من التركيز على زاوية العلاقات المتبادلة . ومع ذلك ، فانه ينبغي التسليم بأن هذه الدراسة قد وضعت اساسا لما يمكن تسميته « الهيكـــل النظري » للدراسات التي تربط ما بين الدولتين . وبالتالي ، بعد ان اصبح الهيكل جاهزا ، فان على الاخرين ان يتقدموا ويملاوا ما يبدو من فـــراغ في بعض الاجزاء بمزيد من التفصيلات :

وعلى سبيل المثال ، فان التركيز على زاوية « العلاقات المتبـــادلة » لم يمتد الى دراسة مظاهر « الدور المشترك » الذي تقوم به كل من اسرائيل وجنوب افريقيا في الساحة الافريقية . فمن المعروف مثلا ان لكل منهمـــا نفوذ قوي في ساحل العاج ، فهل كانت المسالة مجرد ضغط من فرنسا حتى يدعو الرئيس بوانييه الى اجراء حوار مع جنوب افريقيا ، وان يقوم بدور بارز في محاولة اعادة العلاقات الافريقية مع اسرائيل ؟.

اما في مجال « المتغيرات المتشابهة » فان « حجم الفراغ » اكبر بغير شك . فمن المعروف ان الصفة الاساسية للكيان الاجتماعي لكل من اسرائيل وجنوب افريقيا والتي يمكن اعتبارها مفتاحا لفهم العديد من اوضـــاعه الاجتماعية وتفاعلاته السياسية ـــ تتمثل في انه ـــ تكوين استيطـــاني ـــ تم في اطار المفاهيم الاستعمارية ذات الطابع العنصري . وبالتالي فليس يكفي في هذا المجال استخـــراج بعض الملامح المميزة لهاتين الدولتين ومن ثم مقارنتها ، رغم اهمية ذلك في استظهار اوجه الشبه بين الانظمة الاستيطانية وانما ينبغي ان يمتد الامر الى محاولة استخراج ـــ نموذج سياسي ـــ متميز لما يمكن تسميته ـــ النظام السياسي الاستيطاني ـــ ، يبرهن على امكـــانية واستحقاق دراسة الدولتين في اطار نظري واحد تحت هذا العنوان المشترك.



ولفريد بيكرمان
الدفاع عن النمو الاقتصادي
(جوناثان كاب : ١٩٧٤ ،
٢٨٧ صفحة .

Wilfred Beckerman,
In Defense of Economic Growth
(Jonathan Cape : 1974)

د. سلطان ابو علي *

يلوم غالبية الكتاب الغربيين التقدم الاقتصادي على اساس انه السبب في تدهور « نوعية الحياة » . ويغالي البعض في المطالبة بأن يصل معدل النمو الى الصفر حتى يمكن التغلب على تلوث البيئة . وقد تأثر بعض اقتصاديي الدول النامية بهذه الكتابات وبدأوا يشككون في اهمية التنمية الاقتصادية وانها ستؤدي الى عدم رضاء الانسان .

ولحسن الحظ أن هناك من الاقتصاديين من يرى عكس ذلك ، وبتحليل لا يقل قوة عن تحليل مدرسة عدم النمو . ومؤلف الكتاب موضع هذا العرض — وهو استاذ الاقتصاد السياسي في جامعة لندن ورئيس قسم الاقتصاد — من بين هذه الفئة . ويحاول في هذا الكتاب ان يبين خطأ هذا النمط من التفكير ويطالب بمزيد من النمو كوسيلة للتغلب على الاضرار الاجتماعية الشائعة مثل عدم عدالة توزيع الدخل وتلوث البيئة .. الخ .

ويحلل الكاتب الاسباب التي يستند اليها اصحاب مدرسة « عدم النمو » ويحصرها في سببين رئيسيين هما ، الاول : أن النمو لم يزد من سعادة الانسان بل في الحقيقة غالبا ما يقلل منها وان « تكلفة » النمو الاقتصادي تشتمل على تدهور نوعية الحياة . والثاني : ان النمو لا يستطيع ان يستمر اكثر من ذلك على اية حال نظرا لانه سيصطدم — ان آجلا أو عاجلا — بالحدود المفروضة بالموارد المتاحة أو تراكم الملوثات السامة والمدمرة . ويناقش الكتاب فكرة اقصى معدل نمو ويورد هنا التفرقة بين الرفاهة الاقتصادية والرفاهة العامة التي ابرزها بيجو في كتابه الشهير « **اقتصاديات الرفاهية** » ، ويبين انه حتى لو وصل معدل النمو الى الصفر فان ذلك لا يحل المشكلة ولا يؤدي بالضرورة الى تلافي الاضرار الناجمة عن سوء تخصيص الموارد .

* المستشار بالصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية .

ويعرض بيكرمان للحديث عن دور الاقتصادي في الاختيار الاجتماعي . ويظهر المؤلف وجود لبس عند العامة لدور الاقتصادي اذ يقرر « ان كثيرا من النقد الشائع لما فهم على انه افتراضات بشأن الرجل الاقتصادي بأنه مادي أو انه يجب أن يكون كذلك ينبني على فهم خاطىء لمحتوى النظريـــة الاقتصادية » . وان القواعد النظرية للاختيار الامثل تنطبق على جميـــع الحالات بغض النظر عن الاهداف التي يحاول المرء تعظيمها . ويحددان لوم النصيحة التي يقدمها الاقتصادي ستكون مشروعة اذا : أ) اخطأ في تقدير الاولويات النسبية للمجتمع و ب) اخطأ في معرفة العلاقات الفنية للنشاط الانتاجي . ولكن المنتقدين للاقتصاديين لا يؤسسون نقدهم في اغلب الحالات على ذلك .

ويظهر المؤلف الحقيقة الخاصة بالاقتصاديات الصناعية وهي أن التكلفة الاقتصادية للنمو هي الاستهلاك الذي يجب التضحية به من اجل تحرير بعض الموارد للاستثمار الذي عن طريقه يتحقق النمو (ص ٢٨) . وبمعنى اخر فانه عند الحديث عن البيئة فأننا لا نختار بين الاستهلاك في المستقبل والبيئة في الحاضر ، ولكن يقع الاختيار بين الاستهلاك المستقبل والاستهلاك الحاضر بغض النظر عن توزيع استهلاك اليوم أو الغد بين البيئة والاستخدامـــات الاخرى . ولا يعني هذا عدم وجود مشكلة اختيار بل انها قائمة وذلك نظرا الى أن المحافظة على البيئة تمثل نوعا من الاستهلاك .

ويعارض بيكرمان التطرف في المطالبة بالمحافظة على البيئة حيث ان هذا لن يلق قبولا لدى السياسيين الذين يعلمون انه يستحيل انتخاب حزب يضع سياسته على اساس معدل نمو يساوي صفرا حتى ولو كان هذا هو الاختيار الصحيح . كما انهم اي السياسيون على اتصال مباشر بالجماهـــير ويعلمون أن هناك حاجات اخرى ملحة بالاضافة الى المحافظة على البيئـــة والتي تحتاج ايضا الى تخصيص موارد (ص ٣٤) .

وفي الفصل الثاني من الكتاب ، يزعم المؤلف بأن المناداة بابطاء النمو تأسست على سلسلة من الاخطاء المنطقية ، وسوء التصوير والجهل بالحقائق واللجوء الى التبرير بوسائل مختلفة . ومن المجموعات الرئيسية التي تضغط في هذا الاتجاه وسائل الاعلام ، وبعض العلماء ، والشباب . اما وسائل الاعلام فانها تجد في انباء الكوارث اخبارا حية لترويج مبيعاتها ومن ثم اعطاء اهمية مبالغ فيها للجماعة المطالبة بوقف النمو . اما تزايد العلماء المطالبين بابطاء النمو فينبع من فشلهم في تحقيق نجاح ملموس في مجالاتهم فحاولوا جذب الانتباه عن طريق التأكيد على وعيهم لمسؤولياتهم الاجتماعية بالحديث عن

موضوعات التلوث ونوعية الحياة ، والمجموعة الثالثة هي الشباب الثائر باستمرار على الاوضاع الراهنة . واجمالا فان الطبقات المتوسطة هي التي تحاول الحفاظ على مصالحها وترى أن النمو يهدد مكاسبها وبالتالي تسعى الى ايقافه منعا من وصول ثمار النمو الى الطبقات الفقيرة . ويختتم الكاتب هذا الفصل بالاشارة الى أن الهدف من الكتاب هو الاعتدال في عرض الموضوعات الجارية بحيث يكرر القول بأن النمو ليس هدفا نسعى الى تحقيقه بأى تكلفة كما انه ليس من السليم احتقار النمو ورفضه (ص ٥٩)

ويعرض المؤلف في الفصلين الثالث والرابع لبعض الاراء المعروفة والمتعلقة بالناتج القومي وعدم تمثيله بدقة لنوعية الحياة أو الرفاهة التي يحصل عليها المجتمع وذلك في الدول الصناعية والنامية . ويرى انه بالنسبة للدول النامية لا يوجد تعارض بين النمو (ونفضل أن نقول هنا التنمية وليس النمو) ونوعية الحياة ، نظرا لان النمو ضروري للمحافظة على الحياة وتصحيح بعض جوانب البيئة المتدنية التي تعاني منها هذه البلدان (ص ٩٨)

وفي الفصل الخامس يناقش الكاتب فكرة النمو الاقتصادي والتلوث . وهو لا ينفي وجود التلوث ولكن لا يوافق على عدم النمو بسبب وجوده . ويقترح ضرورة تصوير « مشكلة » التلوث كمشكلة تخصيص موارد . ونعتقد بان هذا هو التصوير السليم على عكس ما يبرزه « نادي روما » والمنادون بأن يكون معدل النمو الاقتصادي صفرا . ويذهب المؤلف الى ابعد من هذا بالقول بأن النمو لا يؤدي بالضرورة الى تدهور البيئة ولكن ربما الى عكس ذلك . ونتفق مع الكاتب في هذا ونضرب مثالا على ذلك نوع المعيشة في اوروبا حاليا وما كانت عليه قبل النمو الكبير الذي حققته بعد الثورة الصناعية . ثم يفند المؤلف الاسس التي يبني عليها انصار عدم النمو حججهم وهي التلوث وعرض المواد الاولية والتوازن بين السكان والمعروض من الغذاء .

ويناقش الكاتب في الفصل السادس سياسة التلوث وجهاز الاسعار وفي الفصل السابع العبء الاقتصادي لحماية البيئة . ويعرض في الفصل الثامن للموارد اللازمة لتحقيق النمو .

والخلاصة التي يتوصل اليها في الفصل التاسع يمكن عرضها فيما يلي :

١ ــ أن جزءا كبيرا من المجتمع لا يحصل حتى الان على الحاجات المعتادة للمعيشة المعاصرة ومن ثم يجب التمسك بالنمو الاقتصادي كشرط ضروري وليس كافيا لاشباع هذه الحاجات .

ب ــ اذا كانت زيادة الدخل شرطا ضروريا لتحقيق عدالة اكبر في توزيع الدخل فيصبح استمرار النمو ضروريا اذا كنا نعطي عدالة التوزيع اهمية كبيرة .

جـ ــ ان العالم ما زال يعاني من ندرة الموارد ومع استمرار وجودها تبقى مشاكل تخصيص الموارد وتوزيع الناتج ومن ثم لا يجب ان يحول انصار عدم النمو انتباهنا عن المشاكل الاكثر الحاحا والتي تحتاج الى موارد اكثر لانتاج السلع والخدمات الاشد حيوية .

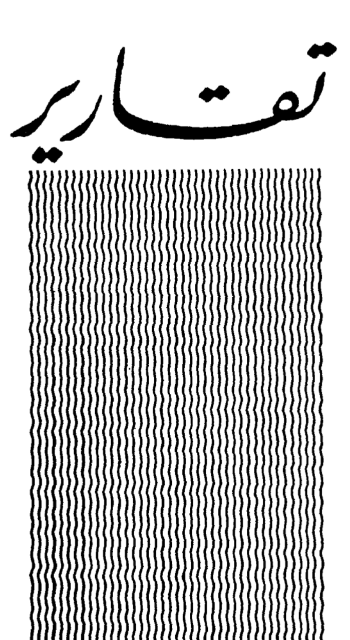
د ــ يجب الا يسمح لاهتمام الطبقة المتوسطة ببعض جوانب البيئة بتحويل الاهتمام عن مشاكل التخصيص الاكثر حيوية والتي تتعلق بعدالة توزيع الدخل بين الدول وفي داخل كل دولة وكذلك اشباع الحاجة الى التعليم والاسكان والخدمات الصحية والظروف المحيطة بالعمل .

وفي الختام فان هذا الكتاب قد نجح في كشف المغالاة التي ذهب اليها انصار وقف النمو بدعائم نظرية وتطبيقية ، ولعله يحصل على الاهتمام الكافي نتيجة لسيره في عكس الاتجاه السائد حاليا . ولكن نعتقد بأن ما ذهب اليه بيكرمان هو الوضع السليم والذي سيعود اليه العالم بعد استقرار الزوبعة وهدوء الغبار الذي نتج عن الظروف الاستثنائية .

■ ■ ■

مراجعات بالعربية

تقاریر



كيف تدير اجتماعاً ناجحاً *

ترجمــة : حسني عايش

مقدمـــــــة :

لماذا يكون الاجتماع مضيعة للوقت ، او امرا مقرفا للغاية بل عـــائقا للمؤسسة ذات العلاقة عن تحقيق اهدافها في بعض الاحيان ؟ يجيب الكاتب : ان تباين التيارات والاتجاهات الانسانية وكذلك سوء ادارة الرئيس واخطاء علم النفس يمكن ان تؤدي الى فشل الاجتماع .

وسوف يقوم الكاتب بعرض الاستراتيجية والتكتيك اللازمين لتصحيح مسيرة الاجتماع المعوجة من اجل انجاح الاجتماع ، ولذا فانه ســيتطرق الى وظائف الاجتماع والفروق بين الاجتماعات من حيث الحجم والنــوع ، وكذلك الطريق التي تساعد على تحديد اهداف الاجتماع والاجراءات اللازمة لعقده ، ودور رئيس الاجتماع واساليبه في ادارته من اجل تحقيق الاجتمـــاع للاهداف التي عقد من اجلها .

لماذا الاجتماع ؟

قد يتساءل المرء : لماذا نعقد الاجتماعات ؟ وهل هناك حاجـــة بالفعل اليهـــا ؟

اولا ، نستطيع في احيان كثيرة بلوغ ما نريد بدون الرجوع الـــى احد . ان كثيرا من المشكلات تحل برسالة او بمذكرة صغيرة ، او بالتلفون اوبمحادثة سريعة بين اثنين . ويحد ثاحيانا ان يكون الاجتماع لخمس دقــــائق مـــع ستة اشخاص كل على حدة فعالية اكبر بكثير من نصف ساعة نقضيها معهم مجتمعين ، نعم ، ان كثيرا من الاجتماعات مضيعة للوقت ، وان كثيرا منهـــا يعقد لاسباب تاريخية او تقليدية او تظاهرية وليس لاسباب حقيقية وعلمية، وان كثيرا من اللجان المزمنة ليست الا نصب تذكارية مقامة علـــى اضرحة مشاكل ميتة منذ زمن طويل ، ولعل قيام اللجنة الدائمة بعقـــد اجتمـــاع واحد لها كل سنة لمناقشة مدى جدوى استمرارها او حلها ضروري لتذكير اعضاء اللجنة باهداف تكوينها .

---

* A . Jay , " How To Run a Meeting " *Harvard Business Review* , V . 54 (March - April 1967 , No . 2) pp . 43 - 57 .

وبالرغم مما ذكرت وعلى فرض ان احالة المشكلة او الموضوع الى لجنة طريقة نظهر فيها اننا نفوض السلطة ، فيما نحن نبعد المسؤولية عن انفسنا ونؤخر اتخاذ القرارات اللازمة ، فانني لا انكر تلبية الاجتماعات لحاجات انسانية ملحة وعميقة . فالانسان حيوان اجتماعي ، وما من شركة او مؤسسة او منظمة او جماعة او ثقافة انسانية غابرة او حاضرة الا ويلتقي افرادها في مجموعات صغيرة بانتظام او بشكل غير منتظم او في اجتماع عام كبير من آن الى اخر ، بل انه اذا لم يتوفر للعاملين في مؤسسة ما فرصة للقاء فيها ، فان انتمائهم لها سيضعف ، عدا عن انهم سيلتقون خارج العمل بانتظام او بدون انتظام عبر الزيارات والنوادي والطرق المختلفة .

اذن ، فالحاجة الى الاجتماع والالتقاء امر ايجابي وليست مجرد ارث انحدر الينا من اسلافنا البدائيين ، ولعل المفتونين بالتكنولوجيا الادارية الذين يحلمون بادارة المؤسسة وهم قابعون في بيوتهم عن طريق استخدام وسائل الاتصال السمعية والبصرية الالكترونية التي تتيح لهم سماع ورؤية كل ما يجري في المؤسسة من غرف طعامهم او جلوسهم ، مجانين حقا . وان اي انسان اتيحت له فرصة انشاء مؤسسة او ترؤس ادارة ما يرد على اصحاب هذه الاحلام والمحاولات بابتسامة ساخرة .

ان عالم الخيال العلمي غير عالم الحقيقة الانسانية ، وان الذين يعيشون في عالم الحقيقة الانسانية ليدركون بأن ما يربط وحدات هذا العالم معا هو التقاء الناس فيه وجها لوجه . وما ذلك الا لان للاجتماع وظيفة يعجز عن القيام بها التلفون او الالة الكاتبة اللاسلكية او الة النسخ الالكترونية او المسجل او التلفزيون او اية اداة تكنولوجية اخرى اتت او ستأتي بها الثورة الاعلامية الحديثة .

وظائف الاجتماع :

ان فهم معنى الاجتماعات ومعرفة وظائفها الاساسية الست افضل لنا اذن من الركض وراء اقتناء اخر منجزات تكنولوجيا الاتصال[٣] :

١ ــ لعل أول وابسط الوظائف الاساسية للاجتماع هو تحديده للفريق او المجموعة او الوحدة . فالحاضرون ينتمون اليها بينما الغائبون لا ينتمون. ان كلا من الحضور ــ عندما يدير بصره فيمن حوله ــ يدرك انه احد اعضاء الجماعة الحاضرة ، والمشارك في تكوين هويتها الاجتماعية . ان الحضور يعرفون من هم : مجلس للتربية ، او مجلس لادارة شركة مهنية ، او مصفاة للبترول ، او لجنة للنشاط المدرسي ، او فريق لكرة القدم .... الخ .

٢ ـ وقد يخدم الاجتماع كفرصة أو مكان لمراجعة وتحديث معلومات الجماعة، ذلك ان كل جماعة تصنع معرفتها وخبراتها واحكامها وفلكلورها . وتتكون هذه الشركة من معارف وخبرات الافراد كأعضاء في الجماعة ، اي أن كل عضو في الجماعة أو في الاجتماع يعرف ما يعرفه زملاؤهم الاخرون من الاعضاء . ولا تساعد هذه الشركة في المعارف والخبرات والاحكام والفلكلور الاعضاء في تأدية اعمالهم والقيام بوظائفهم على نحو افضل فحسب ، بل تزيد كثيرا من سرعة فعالية الاتصال والتواصل بينهم ايضا ، فاللغة المشتركة بين اعضاء الجماعة تجعل الاعضاء يدركون ما وراء الجملة الموجزة والعبارة المقتضبة ، فيما لا يستطيع غير الاعضاء ادراكه الا بالتصريح والتوضيح .

وبما ان الشركة تحتاج الى تجديد وانعاش وتقطير في المعارف والخبرات والاحكام والفلكلور ، فان عملية اكتساب المعارف والافكار الجديدة ـ التي تتم بعد اخر اجتماع عقدته الجماعة ـ وتبادلها بين الاعضاء في اجتماعاتهم الصغرى أو الجانبية وفي تعاملهم اليومي ، يسهم في تقوية الجماعة وتوطيد اركانها ، كما تصبح الجماعة اشبه بجهاز هضمي يحتفظ بما يفيد ويلفظ ما لا يفيد عبر المناقشات والتعليقات التي يساهم بها الاعضاء في كل اجتماع .

ويسمي البعض ظاهرة قابلية الانسان في الجماعة لمشاركة غيره في المعرفة والخبرة والحكم أو اشراكه فيها « بالعقل الاجتماعي » وينظرون اليه كعقل واحد موزع بين عدد من الجماجم . ويضيفون بأن لهذا العقل الاجتماعي قوة خلق وابداع خاصة ، لانه يصبح بمقدور عدد من الافراد الذين يجتمعون او يكونون جماعات بأن يأتوا بأفكار وخطط وقرارات ارقى من الافكار والخطط والقرارات التي يأتي بها فرد واحد او مجموعة من الافراد يعمل كل منهم على حدة . لكن يجب ان نذكر ان الاجتماع قد يؤدي الى اسوأ النتائج او لا يؤدي الى شيء على الاطلاق اذا كان اجتماعا سيئا . وفي جميع الاحوال فالقاسم المشترك الاعظم للاجتماعات أنها فرص نعطيها لانفسنا كأفراد وجماعات لتحسين وتنقية افكارنا وخططنا وقراراتنا وتطويرها . ففي الاجتماع يجري طرح الافكر والخطط ومشاريع القرارات ودراستها وبلورتها بأفكار وخبرات ومعارف واحكام وسلطات وخيالات عدد من الناس اجتمعوا معا لهذا الغرض ، فالفكرة التي يطرحها احد الاعضاء تفحص وتنقي وتتبور بالمناقشة والبحث على نحو يشبه ما يحدث للمواد الكيمائية التي تتفاعل باجتماعها

مع مواد اخرى لتوليد مادة جديدة هي في النهاية متكونة من كل المواد التي اشتركت فيها ولكنها تختلف بعد التفاعل عن كل منها .

٣ ــ يوفر الاجتماع لكل مشترك فيه فرصة فهم الهدف المشترك للجماعة او اللجنة وكذلك السبل التي يمكن له او لغيره بوساطتها المساهمة في انجاح الاجتماع .

٤ ــ يخلق الاجتماع عند الحاضرين التزاما بالقرارات التي يتخذونها وبالاهداف التي يرسمونها ، فعندما تتخذ جماعة ما قرارا معينا يلتزم عضو تلك الجماعة بقبوله والعمل بموجبه ولو كان معارضا له ، والا كان عليه الانسحاب من الجماعة وهو امر نادر الحدوث ، لان استمرار العضوية تعني الالتزام بقرارات الجماعة . ولقد دلت الملاحظات والدراسات على ان تسعة اعشار معارضة القرارات داخل المؤسسات والجماعات تعود الى التبرم الناجم عن عدم استشارة العضو المعارض قبل اتخاذ القرار فيما يعود عشر منها الى عدم الموافقة على القرار . ولقد تبين انه يكفي في كثير من الحالات الاستماع الى الناس والاهتمام بوجهات نظرهم ليكونوا مع القرار . انهم عندها سيقولون بأنهم يأسفون للقرار ولعدم الاخذ بوجهات نظرهم ولكنهم يؤيدونه لانه قرار الاغلبية ولانهم استشيروا فيه قبل صدوره .

ومثلما ان قرار فريق من الناس ملزم لجميع اعضائه ، فان قوة اي قرار يصدر عن اجتماعات اصحاب المراتب العليا في السلم الاداري اكبر من قوة اي قرار يتخذه المدير العام وحده لان تحدى قرار مجلس اصعب من تحدي قرار مدير عام اتخذه بمفرده . ولعل هذا مفيد لنا في ان نعمل على ان تصدر القرارات المتعلقة بالسياسات العامة والخطط الطويلة الاجل عن سلطة عامة .

٥ ــ والاجتماع هو الفرصة الوحيدة للاعضاء للالتقاء وجها لوجه ، ولعله الوقت الذي يشعر به الجميع بأن المشرف او المدير المسؤول هو قائد الفريق وليس مجرد موظف توجه اليه الكتب والمراسلات ، وبالمقابل فان الاجتماع هو الوقت الذي يرى فيه القائد يرشد ويقود لا مجرد شخص على راس وظيفة ما .

٦ ــ والاجتماع منصة او مكان تظهر فيه المراتب والمقامات ، وليس من المفيد ان نستمر بالتظاهر او بالقول بأن على الناس ان لا يهتموا بمراتبهم بالنسبة لبعضهم البعض داخل الجماعة ، فذلك وجه اخر من وجوه النظام الاجتماعي الذي علينا قبوله ومعايشته . فكلمة نظام

تدل على : أ ــ الترتيب او المراتب ؛ ب ــ والتعليمات والاوامر ؛ جـ ــ كما تدل على حالة استقرار : اي ما يجب ان يكون عليه حال الاشياء : كقولنا ضع كل شيء في محله ؛ وكما هو واضح ؛ فانه لايمكن فصل هذه الدلالات عن بعضها .

وبما ان الاجتماع مناسبة يدرك بواسطتها كل عضو مرتبته بالنسبة لغيره من الاعضاء فان استبعاد هذه الوظيفة ــ المرتبية ــ للاجتماع غير ممكن وغير ضروري . وتتجلى هذه الظاهرة (السلوك المرتبي) عندما تكون الجماعة جديدة او لها قائد جديد ، او تتكون من رؤساء دوائر منفصلة يتنافسون على الترفيع والمراكز العليا . وقد يصل التنافس بينهم على مكان الجلوس الى حد طغيانه على غيره من الاجراءات ولكنه يتراجع الى الخلف بمرور الوقت وبانتظام الاجتماع. واخيرا فانه بالرغم من امكانية تحقيق الاجتماع للوظائف السابقة : الا انه لا احد يضمن انه يستطيع ذلك في جميع الاحوال : فالاجتماع قد يكون مضيعة للوقت او امرا مزعجا او عائقا للمؤسسة عن تحقيق اهدافها .

انواع الاجتماعات

مع ان غرضي من هذا البحث بيان النقاط الحرجة التي يتعرض عندها الاجتماع للفشل معظم الاحيان والتكتيك المناسب لوضع الامور في نصابها ؛ الا انه يجب علي ان اعرض لانواع الاجتماعات بالنسبة لحجمها . ويمكن تقسيم الاجتماعات بالنسبة لحجمها الى ثلاثة اقسام :

١ ــ الاجتماع العام Assembly ويتكون من (١٠٠) مشترك او اكثر ولا يتوقع عادة في اجتماع من هذا الحجم سوى الاستماع الى الخطيب الرئيسي او الخطباء الرئيسيين .

٢ ـ. المجلس Council ويتكون من ٤٠ الى ٥٠ عضوا ؛ ويقتصر نشاطه عادة على الانصات للخطيب الرئيسي او الخطباء الرئيسيين ، الا ان اجتماع المجلس يختلف عن الاجتماع العام في كون المجلس يسمح بطرح بعض الاسئلة والتعليق عليها .

٣ ــ اللجنة Committee ويصل عدد افرادها الى اثنى عشر عضوا بالاكثر وميزتها حرية كل فرد فيها في المشاركة على قدم المساواة مع بقية الاعضاء في عمل اللجنة باشراف رئيسها .

ان اجتماع اللجان او هذا النوع من الحجم من الجماعة هو موضوع

بحثنا هذا ، سواء سميت لجنة او لجنة فرعية او جماعة دراسية او فريق عمل او مشروع او مجلس او اي اسم اخر ، فاجتماعاتها هي اكثر الانواع كمية وشهرة في العالم ، ويمكن ارجاع نشأتها الى عصر الانسان الصياد . ومن المؤكد انها تنال نصيب الاسد من الاحد عشر مليون اجتماع التي تعقد كل يوم في الولايات المتحــدة .

واذا انتقلنا من تصنيف الاجتماعات حسب حجمها ، فاننا نجد ان هناك اعتبارات معينة تؤثر بشكل عميق على طبيعة الاجتماع مثل :

١ ـ تكرار الاجتماع

فالاجتماع اليومي يختلف عن الاجتماع الاسبوعي ، والاسبوعي يختلف عن الشهري ، والربعي عن السنوي ، والمنتظم يختلف عـــن غير المنتظم ، وغير المنتظم يختلف عن الطارىء وهكذا . وبالجملة يحـــدد تكرار الاجتماع ، ولعله يقرر ، درجة الوحدة بين اعضاء الجماعة .

٢ ـ العضوية او التكوين

ممن تتكون الجماعة ؟. وبعبارة اخرى من هم اعضاء الجماعة ؟. هل يعملون معا في نفس الادارة او المشروع ؟. هل يقومون بأعمال مختلفة ولكنها متوازية من حيث المرتبة كما هو الحال في اجتماع ممثلي المبيعات او مديري التربية والتعليم في المناطق ؟. ام هم مجموعة غـــير ذلك كل منهم غريب عن الاخر لا يوحـــد بينهم ولا يجمعهم غير الاجتماع والمصلحة المشتركة في تحقيق اهدافه ؟. ولعل الاجابة علىهذه الاسئلة تساعد الرئيس على تلميس الوسائل المناسبة لانجاح الاجتماع .

٣ ـ الاهتمام والدافعيـــة

هل للاعضاء هدف مشترك يسعون لتحقيقه كما هو الحال عند اعضاء فريق كرة القدم ام ان هناك نوعا من التنافس بينهم كما هـــو الحال عند مديري الشركات المتفرعة عن الشركة الام عند اجتماعهم مع المدير العام او رؤساء ادارة الابحاث والانتاج والتسويق عند اجتماعهم لبحث الموازنة المخصصة لكل ادارة للسنة القادمة ؟. ام ان الرغبة في النجاح عن طريق الاجتماع هي التي توحدهم كما هو الحال في اجتماع معـــين لتعبيد شارع او بناء مدرســـة او في اجتماع لجنـــة لتصميم انتـــاج صنـــاعي معـــين .

٤ ـ عملية اتخاذ القـرارات

كيف يتوصل الاعضاء المجتمعون في النهاية الى اتخاذ القرار ؟.هـل يتوصلون اليه بالاجماع ام حسب الشعور السائد في الاجتماع كما يعبر عنه الرئيس ، ام باغلبية اصوات الحاضرين ؟. ام يترك القرار للرئيس نفسه بعد ان يكون قد استمع الى الحقائق والاراء والمناقشات ؟.
لو نحينا هذه المعايير جانبا فاننا نجد ان الاجتماع اليومي هـو اكثر الاجتماعات شيوعا او اكثرها نجاحا فهو ليوميته يجعل المجتمعين اكثر قربا وتواصلا كما انه يكون اقصر مدة واقل اجراءات . اما الاجتماعات الاخرى الاسبوعية والشهرية وما في طبيعتها والاجتماعات غير المنتظمة والطارئة والخاصة فأمرها مختلف ، فالاعضاء في الاجتماعات الدورية يعملون في مشاريع مختلفة ولكنهم من نفس المرتبة وتتضمن عنصـر المنافسة وامكانية قيام الرئيس باتخاذ القرار لوحده ، وفي الثانية لا يوجد لقاء مباشر بين الاعضاء ولا يوحدهم الا الحاجة الى نجاح المشروع الذي يعملون له ، ومن ثم يقوم الاعضاء بالتصويت في الاجتماع ويحتفظ كل منهم بحق رفض القرار الذي لا يعجبه .

في الاجتماعات تلك ، تلتقي كل انواع التيارات الانسانية المتضاربـة ، مما قد يضيع او يطير موضوع الاجتماع كما ان اخطاء علم النفس وطريقة الرئيس في ادارته قد تفشل الاجتماع،وبما ان مراتب المشتركين في هذه الاجتماعات عالية وقراراتهم تؤثر على فعالية وكفاءة ونجاح بل وصيانة المؤسسة في بعض الاحيان ، فانني اوجه الدروس والعبر المستفادة من هذا البحث اليهم .

ماذا تفعـل قبل الاجتماع ؟

السؤال الاهم الذي يجب ان يطرحه الرئيس على نفسه قبل الاجتماع هو : لماذا الاجتماع ؟. ما الغرض او الهدف الذي نسعى لتحقيقه مـن هذا الاجتماع ؟. ولتوضيح المطلوب يمكن ان نطرح السؤال بصيغ اخرى فنقول : ما النتائج المترتبة على عدم عقد الاجتماع ؟. كيف اعرف ان الاجتماع كـان ناجحا او فاشلا بعد ان ينفض ؟. وبعبارة اخرى ، اذا لم يكن هدفك مـن الاجتماع محددا وواضحا فلا داعي لعقده لان عقده سيكون عبارة عن مضيعة للوقت فقط .

كيف تحدد اهـداف الاجتماع ؟.

لقد عرضنا سابقا الوظائف الاساسية لجميع الاجتماعات ، فاذا كنت تسعى لاستخدام الاجتماع لتحقيق اهـداف ما ، فعليك ان تصنف ما يـرد

على جدول الاجتماع الى فئات الاهداف الاربعة التالية حتى تمكن من تحقيق اهدافــــك :

١ ــ الهدف الاعلامي التثقيفي

ونستدرك فنقول انه نوع من تضييع الوقت قصر الاجتماع على اعطاء حقائق معينة يمكن لرسالة تتضمنها وتوزع على الاعضاء ان تفــي بالغرض على نحو احسن ، لكن اذا كان الامر متعلقا بسماعها مــن شخص بعينه او انها تحتاج الى توضيح او تعليق عليها لتكون ذات معنى او كان لها ابعاد على الاعضاء ، فلا مانع من ادراجها في جدول الاجتماع . ويدخل في عداد الاجتماع الاعلامي التثقيفي عرض تقارير سير العمل التي تجعل الجماعة على علم بالوضع الراهن للمشروع المسؤولة عنه او مراجعة المشاريع المنجزة من اجل الوصول الــى حكم جماعي يتعلق بالعبرة والخبرة المكتسبة منها للمشاريع القادمة .

٢ ــ الهدف البنائي الابـــداعي

ويتجلى في الاجتماع الذي موضوعه : ماذا يجب علينا ان نعمـــل ؟. ويتضمن ذلك بحث المشكـــــلات المحتاجة الى ابتكار او سياسة او استراتيجية جديدة لمعالجتها كوضع هدف جديد لمستوى المبيعات او الانتاج مثلا ، او لانتاج مسحوق غسيل جديد او وضع طريقـــة عمل جديدة ، والاجتماع هنا هو اشبه بدعوة للمشاركين لتقديم معارفهـــم وخبراتهم للاستفادة منها . ومن الجلي ان اهداف الاجتماع لا تتحقق بدون حضور الأطراف المعنية ، وبدون الحفر في العمق في الموضوع المطـــــروح .

٣ ــ توزيع المسؤوليات التنفيذية

قد يكون الغرض من الاجتماع البحث عن طريقة لتنفيذ ما اتفق عليه او ما اقر . ولذا ، يعقد هذا النوع من الاجتماع في اعقاب اقرار السياسة او الاستراتيجية الجديدة لنشاط ما . كما هو واضح فان هذه المرحلة من العمل تتطلب بتوزيع المسؤوليات التنفيذية المتعلقة بمختلف عناصر واجزاء السياسة او الاستراتيجية الجديدة على المجتمعين . ولذا تكون غاية الاجتماع مساهمة الحضور في تحمل المسؤولية لتنفيذ ما اتفـــق عليه وما تم الوصول اليه ، وبما ان الرئيس والمرؤوس يتاثران بالقرار فان مساهمتهما في تنفيذه تصبح ضرورية .

قد يقول قائل انه من الممكن توزيع المسؤوليات التنفيذية بدون اجتماع

اي عن طريق لقاء الرئيس بالمرؤوس . ولكن هناك اعتبارات عديدة تجعل توزيع المسؤوليات عن طريق الاجتماع امرا مرغوبا فيه وهي :ـ

اولا : يمكن الاجتماع الاعضاء من الكشف عن افضل طريقة لتحقيق الاهداف .

ثانيا : والاجتماع يمكن كل عضو من فهم الطريقة التي سينفذ بواسطتها الجزء الموكول اليه من العمل ، وكذلك التاثير فيها على نحو يجعل عمله يتكامل مع إعمال الاعضاء الاخرين ومع العمل ككل .

ثالثا : والاجتماع ضروري لتنفيذ القرار الذي تتخذه جهات عليا ، لانه يضمن موافقة المنفذين على القرار ، واذا كان الامر كذلك فان اعطاء الاعضاء (كجماعة) فرصة لتكوين خطة عمل كاملة لتنفيذ القرار عامل حاسم في الحصول على موافقتها عليه ، وقد يجعلها ذلك تشعر بأن القرار هو قرارها . وسيلتزم كل عضو عندئذ بالقرار كما ستصبح المسؤولية جماعية بالنسبة للشكل الناهئي للمشروع وفردية بالنسبة لكل فرد وذلك عن الجزء الذي تحمله منه . وهكذا نرى أن الاجتماعات هذه تبدأ بعرض سياسة معينة وتنتهي بخطة عمل .

٤ ـ الهدف التشريعي او التنظيمي (الاداري)

بالاضافة الى ما سبق ، هناك الهيكل التنظيمي والتعليمات والانظمة والقوانين والروتين والاجراءات التي تتم النشاطات بوساطتها ومن خلالها ، فقد يثير او يقلق موظفي المؤسسة ويشكل تهديدا لمراتبهم في السلم الاداري احداث تغيير في بنية الادارة والتنظيم القائم ، ولذا ، فان الجهة المسؤولة بحاجة الى تأييد القادة او الرؤساء الذين تتأثر جماعاتهم بهذا التغيير لانجاح التغيير ، والا فان ترك المؤسسة بدون احداث تغيير ايجابي في بنيتها الادارية والتنظيمية والتشريعية قد يمنعها من التكيف مع العالم المتغير من حولها مما يؤد يالى تحجرها او انهيارها . كما أن احداث تغيير فوقي (أو ورقي) لا تؤيده القاعدة او الاشخاص الذين يقودونها هو ضرب من خداع الرئيس لنفسه او لرؤسائه وللجماعة ذات العلاقة .

وفي ضوء ذلك ، يجب ان نعمل على ان يتبنى القادة او الرؤساء الاساسيون من الداخل ـ في نفوسهم لا ظاهريا ـ القرار بالتغيير حتى يحدث التغيير . واذا ما تبين ان هناك معارضة قوية فان من الخطورة بمكان اتباع طريقة النعامة باغلاق باب النقاش واصدار القرار بمرسوم . والقادة الحقيقيون لا يتوقعون قرارات سريعة او متسرعة في ما يتعلق باحداث التغيير في بنية المؤسسة واجراءاتها التي تعود الذين نشأوا في ظلها عليها .

اذن ، فعلى القادة هؤلاء ان يهيئوا انفسهم لترك نقــاط الخلاف معلقة لبعض الوقت من اجل اتاحة الفرصة لمزيد من المناقشات والمشورة . ولقد عبر فرانسيس بيكون عن هذا الموقف بدقة حين قال : « ان الاموراالتي لا يأخذ الوقت فيها حقه لن يعترف بها الوقت فيما بعد » .

كيف تستعد للاجتماع ؟

يمكن أن يحقق الاجتماع الواحد الاهداف الاربعة السالفة الذكـــر ، وليتم ذلك ، يحسن بالرئيس ان يطلع على جدول الاعمال قبل موعد الاجتماع ليكتب بجانب كل بند على الجدول الهدف الذي يحققه الاجتماع ، فبهـذا التمرين يستطيع الرئيس معرفة المطلوب او المتوقع من الاجتماع ، بالنسبة لكل بند ، كما يساعده على معـــرفة الاعضاء الاكثر صلة بكل بند من البنود، وكذلك الاسئلة التي يمكن أن توجه اليهم بصددها .

الحضـــــــور

قد تكون كثرة اعضاء اللجنة او الحضور المعطل الاول لنجاح اي اجتماع او اعمال اية لجنة وقيمتهــا . وتشير الدراسات والابحاث العـديدة التي اجريت على الحجم الامثـل للاجتماعات المثمرة ان العدد الامثل للاعضــاء هو اربعة الى سبعة وفي اسوء الحالات اثنا عشر .

اذن تقع على عاتق الرئيس مهمة تقليص العدد الى الحجم المنـاسب لتمكين كل عضو من المشاركة فيما يدور في الاجتماع . وليتمكن الرئيس من استثناء البعض من عضوية اللجنة ، وبخاصة اولئك الذين يتوقعـون ان يدعو اليها يمكنه ان يستغل بلباقة حيل الانسان النفسية كي لا يجرح شعورهم و ليتجنب المواجهة معهم . بل انه يستطيع اخذ موافقتهم او نيل رضاهم على استثنائهم من اللجنة ، اذا استغل ادعاء الانسان المستثنى بأنه مـرهق من كثرة العمل .

اما اذا فشل الرئيس في تقليص الحجم الى الحد المناسب فان بامكانه تجربة « التكتيكات » التالية :

ا ـ تحليل جدول الاعمال لمعرفة مدى الحاجة لحضور كل واحد من الاعضاء للاجتماع ، ثم اعادة بناء الجدول بحيث يترك نصف الحضور الاجتماع في نهاية النصف الاول من الوقت المقرر للاجتماع ، فيما يحضر النصف الاخر الاجتماع فيه .

ب ـ ان يسأل نفسه فيما اذا كان يحتـــاج الى عقد اجتماعين صغيرين منفصلين بعد اجتماع واحد موسع .

جـ ـ ان يقرر فيما اذا كان بامكانه ان يطلب من مجموعة او اثنتين مناقشة الموضوعات المطروحة قبل عقد الاجتماع الرسمي ومن ثم يدعو مجموعة منهما لتقديم مقترحاتها . وليذكر الرئيس ان بضع كلمات او دردشة عابرة مع احد الاعضاء قبل يوم من موعد الاجتماع يمكن ان تزيد من قيمة الاجتماع ، اما لضمان طرح نقطة معينة من الحضور بـدلا من ان يطرحها الرئيس او لمنع اضاعة الوقت في مناقشة نقطة خارجة عن موضوع الاجتماع .

الاوراق اللازمـة

تعتبر ورقة جدول الاجتماع اهـم ورقة في الاجتماع على الاطلاق ، فجدول الاجتماع المعد جيدا يجعل الامور واضحة ومفهومة . ولعل الخطـأ الذي يقع فيه البعض هو جعلهم الجدول موجزا جدا او غامضا دون مبرر . ان تضمين الجدول عبارة مثل « الموازنة التنموية » لا يساعد احـدا على فهم المطلوب ، بينما ايراد المسألة كالتالي : ـ بحث الاقتراح الخاص بتخفيض الموازنة التنموية لسنة ١٩٧٧ بسبب تأجيل طرح الانتاج الجديد للمصنع ـ يساعد اعضاء اللجنة على تكوين بعض الافكار والاطلاع مسبقا على بعض الحقائق والارقام . ويجب على الرئيس ان لا يخشى طول جدول الاجتمـاع ما دام ذلك ناجما عن تحليله لبنود الجدول بدقة لا عن اضافة بنود كثيرة لا يسمح وقت الاجتماع بالتعرض اليها . ومن المفيد للاجتماع ذكر السـبب او الاسباب التي ادت الى تضمين الجدول هذا البند او ذاك . واذا كان لاحـد البنود اهمية خاصة عند الحضور ، فان من المستحسن فصله عن بقية البنود وتغطيته بالملاحظات اللازمة .

ولعل من الضروري ان يكتب الرئيس بجانب كل بند الاشارات اللازمة له مثل : للعلم ، للمناقشة ، لاتخاذ قرار .... الخ لما في ذلك من فائدة في توجيه الاعضاء الى التركيز على المطلوب منهم وتوفير الوقت والجهد .

واخيرا ، ليس مفيدا قيام الرئيس بتوزيع جدول الاجتماع على الاعضاء قبل وقت طويل من موعد الاجتماع لان الاعضاء الاقل تنظيما ينسونه او يضيعونه . ولعل توزيعه قبل يومين او ثلاثة ايام من الموعد كاف مـا لم يكن هناك ملاحق ووثائق كثيرة يلزم الاطلاع عليها او دراستها .

اعتبارات « ورقية » اخرى

ان ترتيب بنود الاجتماع مهم ، ومن البديهي ان توضع البنود الملحـة التي تحتاج الى اتخاذ قرار قبل البنود الي يمكن تأجيلها لاجتماع قادم ، وفي جميع الاحوال يجب ان نحيط علما بما يلي :

١ ــ الجزء الاول من الاجتماع اكثر حيوية وابداعا من الجزء الاخير منه ، لذلك يستحسن وضع البنود التي تحتاج الى تفكير وعقول صــافية او المعية في مقدمة الجدول . وبالمقابل يمكن تأخير الموضوع الذي يحتل اهتمام الجميع حتى يوفر له الوقت الكافي للاخذ والعطاء والبلــورة . اما البند المحوري (نجم الجدول) فيفضل ان يعرض بعد ١٥ ــ ٢٠ دقيقة من بدء الاجتماع لاعادة تركيز انتباه الاعضاء الذي يندثر ويتبخر عادة بعد مرور هذا الوقت .

٢ ــ هناك موضوعات توحد الحضور واخرى تثير بينهم الخلاف والشقاق والانقسام ، وتلك مشكلة عويصة للرئيس . وبعضهم يفضل ان يبدأ الاجتماع بالموضوع الموحد قبل الوصول الى حالة الانقسام، فيما يفضل بعض اخر العكس اي ان ينتهي الاجتماع بوحدة الجماعة بعد انقسامها وفي الحالتين يجب ان يكون الرئيس على وعي مسبق بالخيار الــذي يريده لان وعيه بذلك كفيل بايجاد فرق كبير في جو الاجتماع . وكقاعدة يستحسن ان ينتهي الاجتماع بموضوع يوحد الاعضاء..

٣ ــ ومن الاخطاء الشائعة انغماس المجتمعين في موضوع تافه او بسيط ولو انه احيانا عاجل على حساب المواضيع ذات الاهمية الرئيســية على المدى الطويل . ويمكن علاج هذا الانحراف بتحديد الوقت الذي تبدأ فيه مناقشة الموضوع الرئيسي ذي الاثر البعيد المدى والتمســك بهذه البداية .

٤ ــ يفضل ان لا تزيد مدة الاجتماع عن ساعتين او ساعتين ونصف ، لان الاجتماع بعد ذلك لا يحقق شيئا ذا قيمة .

٥ ــ ولعلها فكرة حسنة ان يبين على الجدول الوقت الذي يبدأ وينتهي فيه الاجتمـــــاع .

٦ ــ واذا كانت هناك حاجة الى ان يطول الاجتماع فان من المستحسن اتخاذ الاجراءات لبدئه قبل الغداء بساعة او قبل انتهاء الدوام بساعة. وعلى وجه العموم يمكن طرح الموضوعات التي يجب الايجاز في مناقشتها قبل عشرة دقائق من موعد انتهاء الاجتماع .

٧ ــ ولعل توزيع اوراق تعطي لمحة عن خلفية الموضوع او تحتوي علــى محضر الاجتماع السابق واوراق بيضاء لكتابة الاقتراحات عليها فكرة حسنة ليس من شأنها توفير الوقت فحسب ، بل هي تساعد على تكوين اسئلة وتأملات مسبقة ايضا يمكن ان تثرى المناقشة . ولكن الفكرة

تتعرض للتخريب عندما تكون الاوراق التوثيقية كثيرة وطويلة. والبديل ان تكون موجزة تحوى على خلاصة قصيرة فقط ، وعلى الرئيس قراءة الاوراق المكتوبة التي توزع مسبقا أو على الاقل أن لا يلقى عليه القبض جاهــــلا بمحتوياتها .

٨ ـــ وكما ذكرنا يجب ان تكون الاوراق الموزعة المكتوبة موجزة بسيطة ، ما دام يطلب من كل عضو قراءتها . وانه لعناء كبير ان ندعو عددا من الناس لحضور اجتماع من اجل قراءة ست صفحات كثيفة ومن الحجم الكبير . وقد يشذ عن هذه القاعدة الاوراق المالية والاحصائية اللازمة لتاييد او توضيح نقاط معينة يمكن ان تثار في الاجتماع وتستخدم هذه الاوراق كوثائق يرجع اليها لا لابلاغها للحضور ، ومن المستحسن عمل جداول لهـــا في الاجتماع نفسه .

٩ ـــ ويجب الاطلاع على كل البنود الواردة في الجدول مسبقا ، اذا كـــان لا بد من مناقشتها جيدا ، وان اضافة عبارة « اية موضوعات اخرى » في اسفل الجدول هي دعوة لتضييع الوقت على ان ذلك لا يعني انه ليس بامكان الرئيس اضافة بنـــــود جديدة اثناء الاجتماع اذا دعت الضرورة ، او اقترح عليه احد الحضور ذلك ، كما انه لا يعني انــــه ليس بمقدوره تخصيص وقت للمناقشة العامة غير المنظمة بعد انتهاء جدول الاجتماع .

١٠ ـــ يقوم الرئيس باضافة ملاحظاته ووجهات نظره اثناء تأمله لبنودالاجتماع قبل الاجتماع ، اي انه يجدر بالرئيس ان يخصص هامشا للاحظاته وافكاره وان تكون الترتيبات النفسية والفكرية جاهزة لديه لمـــواجهة ما قـــد يطرأ في الاجتماع .

وظيفة الرئيس

لنفترض الان انك عينت رئيسا لاحدى اللجان . ستقول لكل واحـــد ممن ينظرون اليك : انه عمل ممل وانها لمهمة صغيرة ، ولتخفف من غـــيرتهم تقول : لقد عينت بسبب مساوئي . والمسالة الهامة في هذه المناسبة انك ستقول له مشيئا لا محالة ، فالرئاسة تولد شعورا بالفخر وليس بمقدور احد ان يخفي هذا الشعور وذلك يشكل ثلاث ارباع المشقة التي يعاني منها الرئيس .

هل انت سيد ام خادم ؟

يصدر عن تعيين الناس رؤساء للجان تصرفات متباينة . فمنهم من يجدها فرصة لفرض رغباته على اعضاء اللجنة التي يراسها معتقدا انه اعطي الحق لذلك ، او فوضت اليه السلطة ليفعل ذلك وعلى الاعضاء الموافقة على ما يريد . ومنهم من يشبه سلوكه سلوك رئيس معسكر الكشافة الذي يقنع من النشاط الكشفي برؤية اعضاء الفريق يعملون يدا واحدة ولو لم يحقق ذلك اي انجاز وكأن رئاستهم اشبه بعملية لا نهاية لها من القاء الحطب في نار المعسكر دون ان يطبخ على النار شيء . ومنهم الرئيس غير الواثق بنفسه والرئيس الكسول الذي يرى في الاجتماع فرصة لتوكيد نفسه واخذ تأييد اللجنة لتغطية كسله وخموله واذا لم يتحقق شيء فانه سرعان ما يضع اللوم على اعضاء اللجنة مستغلا مظاهر الخلاف في وجهات النظر بينهم ليبرر فشله في الوصول الى اية نتيجة او قرار .

ورغم ان كثيرا من الرؤساء لا يصلون الى هذا الحد المتطرف ، الا انهم مع ذلك يشعرون بنوع من ازدياد الحجم او الفخامة المدغدغة للانسان عندما يتاح للواحد منهم الجلوس على راس طاولة الاجتماع للمرة الاولى . ومع ان الشعور بذلك ليس خطيئة في حد ذاته ، الا ان المضي بعيدا فيه واطلاق العنان له نتيجة الافتراض بأن كل عضو في اللجنة يشارك الرئيس شعوره هـذا هو الخطيئة .

ولعل من الضروري ان ننبه الى ان اطلاق الرئيس العنان « لشعوره الرئاسي » هو الحاجز الوحيد الكبير الذي يقف دون نجاح الاجتماع ، ولذا ، فان اول واجب عليه هو وقف اغراء النفس البشرية بالانسياق وراء هـذا الشعور كي لا يسقط في حفرة محاذيره . وليعلم اي رئيس ان الاستحواذ على الكلام اثناء المناقشة هو العلامة الاكثر دلالة على بداية الانسياق وراء هـذا الشعور .

وليسمح لي القارىء بان ابين له بأن احسن رئيس خدمت تحت امرته هو سيدة كانت تقصر تدخلها في النقاش على جملة واحدة او جملتين في الاكثر، ولقد كانت تمنع نفسها من ان تزيد عن ذلك في اي اجتماع تراسه . ومع ان هذه القاعدة صارمة كالسيف الا انني قلما كنت اجد واحدا من الحضور ينظر اليها كرئيسة سيئة .

ولنتذكر ان هناك مصدرا مشروعا واحدا للسرور بالرئاسة ، وهو السرور الناجم عن الانجاز . ان الاجتماعات ضرورية لتلبية حاجات انسانية

اساسية ولكنها تكون كذلك اذا شعر الحضور بأنها تحقق هدفا معينا ليس بمقدور اي منهم ان يحققه بمفرده .

وحتى يستطيع الرئيس تحقيق الاهداف التي من اجلها تم تكوين اللجنة فانه يتصرف كخادم للجماعة لا كسيد عليها ، لان دور الخادم يجعله يساعد الجماعة على الوصول الى احسن استنتاج او افضل قرار وفي احسن صورة. انه يفسر ويوضح ويحرك ويعلق حتى يدفع النقاش والابداع الى الامـــام ، وعلى نحو يجعلهما يولدان قرارا يفهمه ويوافق عليه الجميع وكأنه تعبير عن ارادتهم جميعا حتى ولو لم يوافق عليه بعض الافراد .

ان المصدر الحقيقي لسلطة الرئيس على الاعضاء هو التزامه القوي الواضح الذي يدركه الاعضاء تجاه اهداف الجماعة . وكذلك مهارته وفعاليته في مساعدة الاعضاء وتوجيههم نحو الانجاز . عندئذ لا تصبح مسألة الضبط والربط والنظام امرا يفرضه الرئيس على الاعضاء بحكم الصلاحيات المخولة اليه وانما مسألة تفرضها روح الجماعة على كل عضو فيها لوقايتها من الانحراف والتلكؤ عن تحقيق الاهداف المرجوة .

وحالما يدرك الاعضاء بأن الرئيس ملتزم بأهداف الجماعة فانه لا يحتاج الى عناء كبير لضبط الاجتماع ، ان الاحساس بالحاجة الملحة للانجاز او الرغبة القوية في الوصول الى افضل قناعة وبأسرع ما يكون كأداة للضبط والنظام افضل بكثير من اية مطرقة يستخدمها الرئيس مهما كانت ضخمة الصوت . ففي وضع منظم من الداخل من هذا النوع يستطيع الرئيس وقف النقاش بسهولة لينبه الى ان الوقت لا يسمح بالتركيز كثيرا على هذه النقطة او لا يسمح بالقاء الخطابات الطويلة عند التعليق على تلك ، وان المطلوب هو فحص هذه النقطة ثم النقطة تلك وهكذا .

ولن يعجز الرئيس الذي يريد العثور على طرق مؤدية لاســـتخدامها للتدخل في النقاش دون توليد شعور بالاستياء عند بعض الاعضاء . ومن هذه الطرق اظهاره شيئا من التبرم بتعديل جلسته على نحو ما او بتثبيت عينيه على المتكلم ، او شد عضلاته ، او تقطيب حواجبه ، او الايماءة الخفيفة برأسه ليقول ان هذه النقطة او تلك عولجت سابقا . كما انه يستطيع مـــن خلال اجابته او تعليقه ان يوحي للحضور بأنه يتعين عليهم التقدم الى الامام، كما يستطيع من خلالهما ايضا الاشادة بالنقاش او بالاقتراح الذي يخدم تحقيق الاهداف المرجوة ، او ان يتبين من طرف خفي ، او غير مباشر ، ان لدى اللجنة وقتا كافيا لمتابعة هذا الاقتراح وحث المتكلم على مزيد مـــن الافصاح عن وجهة نظره . وسوف يفهم الحضور بعد عدد قليل من الاجتماعات لغة

الرئيس ـ غير المحكية ـ هذه التي تصبح اللغة السائدة التي يعلم الرئيس جماعته بوساطتها ، ويرسخ نموذج او سلوك للاجتماع الذي يريد عن طريقها . وهو في خدمته للجماعة يشبه الدليل الذي تستأجره جماعة المتسلقين لجبل ما ، لارشادها الى قمته . فلان الدليل يعرف الطرق وعلامات الطقس والوقت اللازم لبلوغ القمة يأخذ المتسلق برايه او بدعوته لهم عندما يقول : هيا بنا نمشي بسرعة هنا او بحذر هناك .. الخ ...

ومما يعطل دور الرئيس كخادم احيانا كون الرئيس عموما هو مدير الاعضاء في المؤسسة ، ولكن ذلك يجب ان لا يغير من حقيقة دوره كخادم ، ولعل دور الخادم يكون اكثر وضوحا في حالات الخدمة العامة للحي او للقرية عند مواجهة طارىء معين . عندها يكون الرئيس هو ذلك الشخص الذي يتوسم فيه اهل الحي او القرية تحقيق هدفهم كتعبيد شارع الحي او بناء مدرسة للبنات في القرية . وينبثق عن هذا التعريف سؤال فني له جواب يستحق الاهتمام والسؤال هو : هل يستطيع الرئيس الجمع بين دوره كرئيس ودوره كعضو له وجهة نظر معينة ؟.

وللاجابة على هذا السؤال قام بعض الباحثين بدراسات مثيرة فترأسوا مئات الاجتماعات ليعرفوا مباشرة وعن طريق التأمل الباطني لذواتهم ما الذي يكون عليه وضع الرئيس . ولقد كان القاسم المشترك الاعظم بين ما وجدوه في دراساتهم هو انه يوجد لكل مناقشة (اجتماع) فعال قائدان ، اطلقوا على الاول اسم : قائد الفريق او القائد الاجتماعي ، وعلى الثاني اسم : قائد العمل أو المشروع . وسواء كان للقيادة دور أو دوران فان تمسكنا بالدور الاجتماعي للقائد افضل . فاذا اراد الرئيس تبني نقطة معينة ، فانه يلجأ الى احد الاعضاء لاخذ النقاش الذي يتركه يأخذ مجراه . نعم ، قد يغير ويعدل وجهة نظره عند الاستماع الى النقاش ، واذا لم يفعل ذلك يكون اسهل عليه تأييد وجهة نظر احد الاعضاء في نهاية النقاش اي بعد الاستماع الى جميع وجهات النظر . ويظهر ذلك من طريقة تلخيصه للنقاش حيث يفهم منه انه بجانب هذا الراي او ذاك . اما دوره كقائد عمل فقد يلعبه العضو التالي له في المرتبة ، او يقوم به الرئيس نفسه بالنسبة لموضوع معين اذا لم يكن الموضوع مما يثير النزاع والصراع بين الاعضاء . والخلاصة ان على الرئيس الاحتفاظ بدوره كقائد اجتماعي او قائد فريق ولو كلفه ذلك التضحية بدوره كقائد عمل او مشروع وعلى اي حال يخاطر الذين يصرون على تكرار ابراز الدور الثاني للرئيس في اول جلستين او ثلاثة من جلسات اللجنة بايجاد نوع من المعارضة لهم بين المجموع لكن ضرر هذه المعارضة على المجموع يصبح اقل اذا وجهت ضد قائد العمل لا القائد الاجتماعي .

بنيــة المناقشة

لا توجد طريقة صحيحة أو خاطئة لتكوين بنية للمناقشة في الاجتماعات فعند اي موضوع يأخذ الاعضاء في التعبير عن تفكيرهم تجاهه ومن ثم يصلون الى قرار ويؤجلون المناقشة الى اجتماع اخر ، ولعل من الخطأ ربط مناقشة كل نقطـــة على جـــدول الاجتماع باخـــراج معين لا يتغير .

وبالرغم من هذا الخطأ هناك تنظيم منطقي للمناقشة . ومع ان هناك اسبابا تدعونا لتجنب التقيد به الا انه لا توجد اية اسباب تمنع من الاحاطة بـــه . ولعل وعي المراحل التالية للنقاش والتقيد بها يساعد على اطلاق المناقشة وتقدمها . وسوف تجد أن هذه المراحل شبيهة بالمراحل او الخطوات التي يتبعها الطبيب في التعامل مع المريض .

١ ــ ما اسباب المشكلة ؟

يشبه وجود بند ما على جدول الاجتماع العارض المرضي الذي يجعلنا نذهب الى الطبيب . فقولنا « انني اشعر دائما بالالم في ظهري » شبيه لقولنا « لقد ازدادت الصادرات الالمانية فيما انخفضت الصادرات الفرنسية » . فالقولان يتضمنان ان وضعا غير سليم موجود ويحتاج الى علاج . وذلك هو كل ما نعرفه عن الوضع الى أن يزور المريض الطبيب وتجتمع لجنة السوق المشتركة للتسويق .

٢ ــ منذ متى حدث ذلك ؟ .

عند زيارة الطبيب فانه يبدأ بدراسة تاريخ الحالة وجمع كل الحقائق المتصلة بها ، ومثل ذلك تفعل لجنة السوق المشتركة اثناء المناقشة . ولعل وجـــود اساس مشترك للموضوع أو مقدمات مشتركة عند جميع الاعضاء يسهـــل الوصول الى قرار .وقد يساعد طرح بعض الاسئلة ذات العلاقة مثل : متى بدات صادرات فرنسا في الانخفاض ؟ هل ارتفعت صادرات المانيا بشكـــل غير عادي ؟ هل لدى فرنسا مشكلات نقل وتصدير ، ام انهم ــ في فرنسا ــ يبذلون جهودا اقل للبيع ؟ ام انهم يعانون من ازمة اعلانات . ؟ فهذه الاسئلة تساعد على خلق الاساس المشترك واذا لم تقدم اجوبة شافية لكل هذه الاسئلة فان قسما كبيرا من المناقشة سيضيع .

٣ ــ هل تستلقي على السرير ؟

يقوم الطبيب بعد ذلك بفحص جسم المريض لمعرفة حالته الراهنة وكذلك تفعل اللجنة عندما تحاول معرفة الحالة الراهنة لوضع الصادرات الفرنسية.

ما هي الاجراءات التي اتخذتها فرنسا لزيادة الصادرات ؟ هل تدل الطلبات الطويلة الاجل على استمرار هذا الاتجاه ؟ ماذا تقول آخر الاحصاءات ؟ مـا هو الوضع الراهن للانتاج والمخزون ؟ كم خصص من الموازنة للاعلانات ؟ .

٤ ــ يبدو ان لديك انزلاقا غضروفيا ؟

وعندما تتجمع الحقائق ننتقل للتشخيص وهو ما يفعله الطبيب بسرعة بسبب علمه وخبرته . فهو يستبعد جميع التفسيرات التي لا تمت بصلة الى المرض ، ويحتفظ باقل عدد ممكن من التفسيرات ليقرر في النهاية ان المرض هو انزلاق غضروفي وان علاجه يحتاج الى اجراء عملية او النوم مدة ثلاث اشهر على فراش صلب .

وما تفعله اللجنة ليس شيئا مختلفا من حيث الجوهر عما يفعلـه الطبيب ، فهي تقدم على استبعاد كل ما ليس له علاقة بالمشكلة واحدا وراء الاخر ، حتى تصل في النهاية الى الاسباب والعلاج ، فقد تجد أن السبب هو ما تتمتع به الشركات الالمانية من حيوية ونجاح اعلاني وما احدثه نوع التوضيب الجديد للبضائع في فرنسا من عزوف الزبائن عن طلب البضاعة الفرنسية .

٥ ــ اشتر هـذا العلاج

من المحتمل أن ينتقل الطبيب بسرعة الى وصف العلاج وذلك بكل تأكيد ما يجب على كل لجنة تجنبه اى السرعة في وصف العلاج . وفي حالة غموض الموضوع يستحسن اجراء المناقشة على مرحلتين .

أ ــ وضع سلسلة من الاختبارات . ونوصي بعدم رفض اى اقتراح في البداية لكن يجب اختيار وربط العناصر الجيدة فيها حتى تتمكن اللجنة من تكوين عدد مدروس متسلسل ومعقول من الخيارات.

ب ــ بعد وضع سلسلة الاختيارات هذه تختار اللجنة اصلحها . واذا كـان الموضوع معقدا او ذا اهمية خاصة ، فان من الاهمية بمكان قيام الرئيس باعلان طريقة المناقشة على الاعضاء لاحفظها في راسه وكأنها سر ولعل كتابة رؤوس اقلام على لوحة يراها الجميع امر مفيد لانـه يوفر على اللجنة الكثير من الوقت والجهد اللذين يضيعان عند صياغـة ما اتفق او تم الوصول اليه .

ادارة الاجتمـــاع

هناك شبه بين ادارة الرئيس للاجتماع وادارة السائق للسيارة .

فمثلما ان للسائق وظيفتين اولاهما التعامل مع الطريق الموصل الى الهدف ، والثانية التعامل مع السيارة ، فان للرئيس وظيفتين ايضا ، اولاهما التعامل مع الموضوع الوارد في جدول الاجتماع والثانية التعامل مع الناس في الاجتماع

التعامل مع الموضوع :

ولعل محور هذا التعامل هو اعتماد الرئيس لبنية للمناقشة كالتي اشرنا اليها سابقا ، وذلك يتطلب منه الانصات بوعي تام لما يدور في الاجتماع مع العمل على توجيه الاجتماع نحو بلوغ الهدف . وهنا ، يجب على الرئيس ان يبين بجلاء في بداية كل اجتماع وعند مناقشة اى بند من بنوده العمل المطلوب انجازه في نهاية المناقشة : اتخاذ قرارا ام رفع توصيات ؟ طرح اولي للموضوع لاعطاء الاعضاء فرصة للتفكير والانطلاق ؟ ام الموافقة على اقتراح او العلم به فقط ؟ .

قد يعطي الرئيس الحضور حرية الاختيار قائلا : اذا اتفقنا على طريقة العمل فذلك امر جيد والا علينا تكوين لجنة فرعية لتقدم لنا توصياتها حول هذا الامر في الاجتماع القادم .

والمفروض في الرئيس أن يتاكد من ان جميع الاعضاء يدركون المهمة التي كلفوا القيام بها واذا كانت المهمة جديدة على الاعضاء فعلى الرئيس أو العضو الذي اطلعه الرئيس عليها قبل الاجتماع تعريف الاعضاء في بداية الاجتماع وبيان مبررات وجود بند من بنود جدول الاجتماع على الجدول ، والوضع الراهن لكل بند من هذه البنود والمطلوب من اللجنة عمله بخصوص كل منها وكذلك اشكال العمل المقترحة ووجهات النظر المختلفة بشأن كل منها . واذا كان من المحتمل ان تطول المناقشة أو تتعقد ، فان بامكان الرئيس اقتراح بنية معينة للمناقشة كالتي اشرنا اليها في نهاية فقرة بنية المناقشة من هـذا البحث .

ويحتاج الرئيس الى أن ينصت باهتمام لاؤلئك الاعضاء الذين يقفزون بعيدا في بداية الاجتماع الاول كبدئهم اياه باقتراح طريقة للعمل قبل الاتفاق على اسباب المشكلة مثلا ، او العودة بالمناقشة الى امور لم يعد لها مكان أو صلة بالموضوع ، أو تكرار مناقشة نقاط عولجت سابقا وانتهى منها . وتتجلى لباقة الرئيس في قدرته على انقاذ الاجتماع من مناقشة المواضيع العقيمة او التي لا صلة لها بالموضوع المطروح ، مثل مناقشة مدى صوابية أو خطأية القرارات السابقة التي فات الاوان عليها ، أو الحلول البعيدة جدا من الناحية الزمنية . وعلى الرئيس تقع مسؤولية منع الفوضى وسوء الفهم .

وعليه اذا فاته فهم كلام احد الاعضاء أو بعض العبارات ان يطلب من المتكلم الاعادة او التوضيح . وعليه كذلك ان يتدخل اذا وجد ان عضوين يستخدمان نفس الكلمة أو الاصطلاح بمعنيين مختلفين . كما انه يلجأ الى التعريف بالاعضاء الجدد بطريق غير مباشر كأن يدعوهم الى عرض خبراتهم ومعلوماتهم التي تتعلق بموضوع الاجتماع . كما يجب أن يكون مستعداً بين الان والاخر لتلخيص المناقشة على ان لا يستغرق تلخيصه اكثر من ثوان معدودة ، فالتلخيص شبيه بحزام النجاه للاعضاء الذين يشطحون ويخرجون عن الموضوع .

وبامكان الرئيس تفويض احد الاعضاء لصياغة التقرير عندما يكون غرض الاجتماع بحث مسودة تقرير أو تصحيح ما فيه من اخطاء . وفي جميع الحالات يجب تجنب محاولة اعادة كتابة التقرير اثناء الاجتماع .

ومن الاخطاء الشائعة للرؤساء فشلهم في وقف النقاش في وقت مبكر ولعل من اسباب ذلك عجز الرؤساء عن ادراك أن المجتمعين توصلوا الى اتفاق وهكذا يترك المناقشة مستمرة دون جدوى . هذا ويجب أن يوقف النقاش في الحالات التالية :

١ ـ عند الحاجة الى الحصول على مزيد من الحقائق والمعلومات عن الموضوع .

٢ ـ عند ما يظهر من المناقشة أن اراء بعض الاعضاء غير الحاضرين ضرورية .

٣ ـ عندما يظهر ان الاعضاء بحاجة الى مزيد من الوقت للتفكير في الموضوع والدخول في اجوائه او العودة الى زملائهم في العمل فيه .

٤ ـ وعندما يحدث تغير في مجريات الامور يحتمل ان تؤدي الى تغيير في الاسس التي ينطلق منها النقاش او يبني عليها القرار .

٥ ـ عندما لا يسمح وقت الاجتماع بتغطية الموضوع تغطية تامة .

٦ ـ او عندما يتبين ان عضوين او ثلاثة يستطيعون انجاز المطلوب خارج الاجتماع مما لا يبرر تضييع وقت الجميع فيه .

غير اننا يجب ان ننبه الى انه لا يجوز تأجيل الموضوع لانه صعب أو يثير النزاع او لا يرحب به البعض . وعلى الرئيس تلخيص ما اتفق عليه أو تم الوصول اليه في نهاية مناقشة كل بند من بنود الاجتماع لان هذه العملية اشبه بعملية املاء وقائع الاجتماع على الاعضاء وهي لا تفيد في تثبيت البند

المناقش فقط بل تساعد الحضور على الشعور بالانجاز علاوة على اجابتها على سؤالهم : الى اين وصلنا أو ماذا فعلنا ؟ ويجب أن يبدي العضو او الاعضاء الذين يفهم من التلخيص انهم مكلفون بالقيام بعمل ما لخدمة اللجنة تعهدهم القيام بذلك .

التعامل مع الناس (الاعضاء)

توجد طريقة واحدة فقط لضمان عقد الاجتماع في موعده المقرر وهي عقده في موعده المقرر . عندها سيتعلم المتأخرون الذين عقد الاجتماع بدون انتظارهم درسا في احترام المواعيد والوقت ، والا تعلم الاعضاء الانضباطيون درسا مخالفا اذا ظل الرئيس يعطي الاعضاء المتأخرين مزيدا من الوقت في كل اجتماع . ويمكن وضع قائمة باسماء الاعضاء المتأخرين وكذلك بأسماء الاعضاء الذين يتركون الاجتماع قبيل انفضاضه وتضمينها لمحضر الاجتماع لتعزيز الالتزام بالمواعيد ، ولعل من المفيد القول للعضو الذي يتغيب انه كان غائبا عندما اتخذ القرار ، ففي ذلك احراج لبقية المتغيبين والمتخلفين ، لان الانسان لا يجب أن يعرف الناس عنه مثل هذه المعلومات .

لقد وضعت مجلدات عن اهمية جلوس الاعضاء حسب المركز واثر ذلك على سلوك الجماعة والعلاقات بين افرادها . ومع أن نتائج البحوث غير متفقة على كل شيء ، الا أن القواعد التي توصلت اليها غالبية هذه البحوث هي :

١ ــ جلوس المواجهة يساعد على خلق اجواء وفرص للمعارضة والاحتكاك والصدام وعدم الاتفاق ، مع أن ذلك لا يعني أو قد لا يؤدي الى انقلاب المختلفين الى اعداء . وتشكل هذه القاعدة دعوة للرئيس للتفكير فيمن يجلسه مواجها له من الاعضاء .

٢ ــ جلوس الاعضاء جنبا الى جنب يجعل الخلاف والصدام في وضع اسوأ ولتجنب ذلك يستحسن أن نعمل على اجلاس العضو الواحد الى جانب صديقه .

٣ ــ هناك دائما زاوية العضو الميت وتقع على يمين الرئيس ، وبخاصة اذا كان الاعضاء جالسين على هيئة خط مستقيم يبدأ من الرئيس بيد أن هذه القاعدة لا تعمل اذا كان الرئيس يجلس لوحده على راس طاولة الاجتماع .

٤ ــ وكقاعدة عامة فان الجلوس بالقرب من الرئيس علامة على الحظوة بينما بعد المسافة عنه دلالة على المرتبة الادنى ، ويتجلى ذلك عندما يجلس الرئيس على طاولة طويلة ضيقة العرض .

كيف تضبط الثرثارين ؟

يلاحظ في كثير من الاجتماعات أن البعض يضيع وقتا طويلا ليقول قليلا . وكرئيس يدرك اهمية الوقت والموضوع يجب عليه الاشارة الى مثل هؤلاء الاعضاء بالاختصار . ولعل طلبه منهم أن يقولوا ما يريدون قوله مكتوبا ــ مبررا ذلك بطوله ــ على ورقة خاصة مفيد في التخلص من هذا الوضع ، اما اذا احتاج الرئيس الى وقف بعضهم عن الكلام فان عليه اختيار مقطع مناسب منه لتوقيف العضو الثرثار مثل قوله : حسنا يا مصطفى هناك هبوط في مستوى المبيعات لكن هل كان بالامكان تجنبه ؟ .

كيف تجعل الصامتين يتكلمون ؟ .

لو اجرينا دراسة حسابية لاى اجتماع نجد أن معظم الحضور يبقون صامتين معظم الوقت . ومع أن السكوت دليل الرضا او الموافقة في بعض الاحيان او علامة على عدم وجود شيء مهم لدى الساكت ليقدمه في بعض آخر ، أو ترقب من الصامت ليسمع الكثير قبل أن يقول شيئا في احيان غيرها ، أو تعبير عن عدم وجود تحد للصامت في احيان اخرى ، الا أن هناك نوعين من الصمت يجب تحطيمهما وهما :

١ ــ الصمت الناجم عن الشعور بعدم الثقة بالنفس ، فبعض الاعضاء لديه ما يقوله وما يشارك فيه ، ولكنه يشعر بالقلق والشك تجاه استقبال الحضور له ومن ثم فانه يفضل الاحتفاظ به في نفسه ولنفسه . ولعل من الضروري اظهار الاهتمام والترحيب بمشاركة العضو الصامت عند محاولة اشراكه في النقاش دون أن يتوقع من ذلك الموافقة على ما سيقول .

٢ ــ الصمت المعادي ، اذ أن بعض الاعضاء يصمت لا لشعور بعدم الثقة أو لخوف من المشاركة بل بسبب عدائه للرئيس ، أو للاجتماع ، أو للعملية التي يتم بواسطتها اتخاذ القرارات أو صياغة التوصيات . ولعل في هذا النوع من الصمت والابتعاد عن مجريات الاجتماع نوعا من الكبرياء أو الشعور بالامتهان غير المقصود . ويجدر بالرئيس سبر غور مثل هذه المواقف بل ابرازها على السطح وتفجيرها لان ذلك خيرا من كبتها ومنع ظهورها .

احتــرام الضعيف

قد يثير كلام الاعضاء الثانويين معارضة الاعضاء الرئيسيين في الاجتماع . ولكن الاجتماع يصبح ضعيفا أو فاشلا اذا ادى كلامهم الى تصعيد الخــلاف ووصوله الى حد ادعاء الاعضاء الرئيسيين انه لا يحق للاعضاء الثانويين المشاركة فيه . وكأجراء وقائي تقع على عاتق الرئيس مهمة أو مشقة فسح المجال لهؤلاء الاعضاء للمشاركة الفعالة في المناقشة . ويمكن اظهار تأييده لهم بكتابته لبعض ما يطرحون من اقتراحات أو وجهات نظر كشحنة تشجيعية اولى لهم للمشاركة ثم الاشارة اليها في مرحلة تالية كشحنة تشجيعيــــة ثانيــة .

شجع تصادم الافكار والاراء دون تشجيع التصادم بين الاشخاص

تشجيع وتصادم الافكار وتعارض الافكار والاراء دون تشجيع التصادم بــين اشخاص الاجتماع امر جيد . فالاجتماع الجيد ليس حوارا مستمرا بــين الاعضاء والرئيس . انه بالاحرى مناقشة متقاطعة متدفقة بين الحضــور يقوم الرئيس اثنائها ، ومن آن الى اخر وكلما يلزم ، بالتوجيه وسبر الاغوار والاثارة والبلورة والتوفيق والتلخيص ، على نحو يسمح للاعضاء بطــرح افكارهم وارائهم دون خوف أو حذر . واذا كان من نزاع في الاجتماع فانه نزاع بين الاراء والافكار وليس بين الاشخاص ، وحتى لا يتحول اى احتكاك أو نزاع الى احتكاك أو نزاع شخصي يقوم الرئيس بتوسيع دائرة المناقشة بطرح اسئلة ذات طبيعة محايدة كلما نشب نزاع أو وقع احتكــــاك بين بعــض الاعضاء .

انتبه الى المعارضة اللامسؤولة للاقتراحات

لخص دارسو الاجتماع كل ما يجري فيه من اسئلة واجوبة وردود فعل سلبية واخرى ايجابية . فبالاسئلة نطلب وبالاجوبة نعطي ثلاثة انواع مــن الردود : اعلام ، ورأي ، واقتراح .

والاقتراح دون غيره هــــو الذي ينطوي عــــلى بعد مستقبلــي غــي معظــــ مالمؤسســـات الحديثــة . ومـــع أن بعــض الاقتراحـــات لا يؤدي الى اى شيء فان من الضروري اعطاء المجال لكل منها . ولكــــن المشكلة في الاجتماعات أن من السهولة بمكان التهكم على اى اقتراح أو الحط من قيمته ، فيما يصعب ذلك بالنسبة للاراء والافكار . واذا اكتشف الحضور أن تقديم الاقتراح مدعاة للصد والرد والسخريـــــة والتهكم فانهم سيتوقفون عن ذلك . واذا ساد الاجتماع حالة من المخالفة والمعارضة لوجه

المعارضة فانه يصبح ميسورا جدا تمريغ صاحب الاقتراح بالارض . ولعل تخريب الاجتماعات من اسهل الامور . ويملك الرئيس التصدي لهذا الاتجاه غير المسؤول عن طريق تشجيع الاقتراحات ومنع المقاومة غير المسؤولة لها ويكون ذلك باظهار اهتمام خاص وصحيح بالاقتراحات المسؤولة منها . ومما يساعد الرئيس على افشال المعارضة غير المسؤولة دعوة المخالفين والمعارضين أن يأتوا باقتراحات بديلة افضل على الفور ، أو اختياره لاحسن نقطة في بعضها ثم دعوة الاعضاء للمساعدة في بناء اقتراح متكامل منها .

ارجع الى اكثر الحضور اهمية في الاخر

هذه القاعدة ليست ثابتة . فنحن نعرف انه اذا تناول احد الاعضاء الاعلى مرتبة موضوعا بالمناقشة قد يمتنع الاعضاء الادنى مرتبة من التعرض له بينما يختلف الموقف اذا انعكس الامر . وبمقدور الرئيس الحصول على عدد متنوع من الاراء والافكار اذا جعل المناقشة تدور من الادنى مرتبة الى الاعلى . ولتجنب احراج اى من الطرفين يطلب من الادنى مرتبة التعرض للموضوع من خلال خبرته وكفاءته : « احمد لقد التقيت بمعلمي المدرسة امس ، كيف كان رد فعلهم تجاه المناهج الجديدة ؟ » .

اشد بما تم انجازه في نهاية الاجتماع

يستطيع الرئيس انهاء الاجتماع بالاشادة بما تم انجازه فيه وبشكر الاعضاء على ما قدموه من اراء وافكار ومعلومات وعلى ما بذلوه من جهد حتى لو انتهى الاجتماع دون معالجة آخر بند على الجدول ، ففي هذه الحالة يشير الى البند السابق الذي انجز .

اما اذا لم يكن الاجتماع منتظما فانه يعين وقتا ومكانا للاجتماع التالي قبل فض الاجتماع الحالي . ولعل قضاء دقائق لتدوين الموعد واسم المكان وبخاصة اذا كان عدد الاعضاء خمسة أو اكثر ضروري لتوفير ساعات فيما بعد في الاتصالات التليفونية للسؤال عن الموعد والمكان أو تحديد موعد ومكان جديدين .

متابعة الاجتماع

تقوم السكرتيرة عادة بكتابة محضر الاجتماعات والافضل أن يقوم احد الاعضاء بهذه المهمة ، غير أن ذلك لا يعفي الرئيس من مسؤوليته عنه . وايا كانت درجة الايجاز فيه ، يجب ان يشتمل المحضر على ما يلي :

١ ــ ساعة الاجتماع وتاريخه ومكانه .

٢ ــ اسماء الحضور والمعتذرين والغائبين والمتأخرين .

٣ ــ البنود التي بحثت في جدول الاجتماع واية موضوعات اخرى اثارها المجتمعون والقرارات المتخذة في الاجتماع .

٤ ــ ساعة الانتهاء وهي ذات دلالة تظهر فيما بعد : هل استمر الاجتماع مدة ربع ساعة ام ست ساعات ؟

٥ ــ ساعة وتاريخ ومكان عقد الاجتماع التالي .



الاعلان العالمي لحقوق الانسان

د. سمير تناغو *

يجتاز العالم الان السنة الثلاثين لصدور الاعلان العالمي لحقوق الانسان ، الذي اصدرته الجمعية العامة للامم المتحدة في جلستها المنعقدة في باريس ، في ١٠ ديسمبر سنة ١٩٤٨ .

ويعتبر هذا الاعلان من اهم الوثائق التي عرفها الانسان منذ تاريخ وجوده على الارض . وهو لهذا السبب يستحق القاء الضوء عليه ، ليس فقط في يوم الاحتفال بذكراه ، بل وفي كل وقت ايضا . وقد اوصت الجمعية العامة للامم المتحدة بعد اصدار الاعلان ، جميع الدول الاعضاء . الا تدخر وسيلة في وسعها تؤدي الى نشر نصوصه بطريقة رسمية ، والعمل على توزيعه ، وتعليقه ، وقراءته ، وشرح أحكامه ، خاصة في المدارس وفي كل مؤسسات التعليم ، بغض النظر عن النظام السياسي لهذه الدول » .

١ — كيف صدر الاعلان :

عرف الانسان في القرن العشرين انواعا من الانتهاك لحقوقه الاساسية لم يعرف لها مثيلا في اشد العصور اظلاما وتخلفا . فالقرن العشرون هو قرن الحروب المدمرة ، وقرن الدكتاتوريات المستبدة . وكما يقول الدوس هكسلي في مقال له عن حقوق الانسان ، ان القرن العشرين قد اصبح العصر الذهبي للدكتاتوريات ، والعودة الى نظام الرق . وغني عن الذكر أن التقدم العلمي ساعد الحروب على مضاعفة قدرتها على الفتك والتدمير ، وساعد الحكومات المستبدة على احكام قبضتها وسيطرتها .

وقد ادى ذلك بالراي العام العالمي الى المطالبة بضرورة المحافظة على حقوق الانسان ، بحيث تتحول القوة المادية التي انتجتها المدنية الحديثة الى وسيلة ارتقاء بالانسان ، بدلا من أن تصبح اداة لاهدار انسانيته . وقد بدأ التعبير عن الراي العام العالمي في هذا المجال ، عقب الحرب العالمية الاولى ، بواسطة الجمعيات والمؤسسات العلمية القانونية ، مثل الاتحاد القانوني

---

* المستشار القانوني للصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية .

العالمي ، ومعهد القانون الدولي ، والاكاديمية الدبلوماسية الدولية ، وجمعية القانون الدولي ، وجمعية جروتيس ، وغيرها . وقد أصبحت هذه المطالبات امرا ملحا بعد الحرب العالمية الثانية التي اهدرت فيها حقوق الانسان باعمال بربرية وحشية ، كانت تستهدف المحاربين وغير المحاربين على السواء .

وقد كانت هناك محاولة لاعلان حقوق الانسان في ميثاق الامم المتحدة ذاته الذي صدر في سان فرنسيسكو ، في شهر ابريل سنة ١٩٤٥ . وقد تقدمت كل من حكومتي كوبا وبنما باقتراح في هذا المعنى ، ولكن لم تتم الموافقة عليه . واكتفى واضعو ميثاق الامم المتحدة بالنص في الفقرة الثالثة من المادة الاولى من الميثاق على أن من مقاصد الامم المتحدة العمل على تعزيز احترام حقوق الانسان والحريات الاساسية للناس جميعا بدون تمييز ، وتأكد هذا النص مرة اخرى في المادتين ٥٥ و ٥٦ من الميثاق ، وكذلك نصت المادة ٦٨ من الميثاق على أن ينشيء المجلس الاقتصادي والاجتماعي المنبثق عن الامم المتحدة ، لجنة خاصة للعمل على تعزيز حقوق الانسان ، وهو ما يقتضي اولا وقبل كل شيء ، وضع اعلان أو ميثاق تبين فيه انواع حقوق الانسان واجبة الاحترام . وقد تألفت هذه اللجنة بالفعل في شهر يناير سنة ١٩٤٧ برئاسة مدام روزفلت وعضوية افراد ينتمون الى قارات العالم المختلفة ويمثلون اتجاهاته المتعددة . وقد اخذت هذه اللجنة على عاتقها أن تحقق هدفين متميزين : اولهما هو اعداد مشروع أو ميثاق لمباديء حقوق الانسان ، والثاني هو اعداد مشروع اتفاقية قانونية ملزمة تصبح عن طريقها مباديء حقوق الانسان واجبة التنفيذ قانونا داخل اقليم كل دولة .

وقد انجزت اللجنة هدفها الاول بعد مناقشات دقيقة وموازنات صعبة، في ابريل سنة ١٩٤٨ ، وعرضت المشروع الذي اعدته على الجمعية العامة للامم المتحدة ، حيث اشتركت جميع الوفود في مناقشته ، وانتهت الى اقراره بعد أن ادخلت عليه بعض التعديلات . وقد تمت الموافقة على الاعلان العالمي لحقوق الانسان ، في ١٠ ديسمبر سنة ١٩٤٨ بواسطة ثمان واربعين دولة ، وامتناع ثمان دول عن التصويت ، مع عدم اعتراض اى دولة على الاطلاق .

وجدير بالذكر أن دولة جنوب افريقيا العنصرية كانت من بين الدول التي امتنعت عن التصويت ، وقد بررت امتناعها بان الاعلان بالغ في التوسع في فكرة حقوق الانسان بحيث اصبحت تشمل الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية . ولكن هذا السبب الظاهري ، كان يخفي سببا حقيقيا وهو أن اعلان حقوق الانسان يتعارض مع سياسة التمييز العنصري التي تتبعها هذه الدولة داخل اقليمها .

اما المشروع الخاص بالاتفاقية القانونية الملزمة لحماية حقوق الانسان، فقد تمت الموافقة عليه بالاجماع في جلسة الجمعية العامة للامم المتحدة المنعقدة في ١٦ ديسمبر سنة ١٩٦٦ في وقت كان اعضاء الامم المتحدة قد زادوا بما يقرب من ستين عضوا جديدا . ولكن الاتفاقية المذكورة لن تصبح نافذة المفعول الا في حق الدول التي ستصدق عليها دون غيرها .

٢ ــ مضمون الاعلان :

يتكون الاعلان من حيث الشكل من مقدمة ، وثلاثين مادة . وقد تضمنت المقدمة الافكار الاساسية التي استوحاها واضعو الاعلان وهي : وحدة الاسرة الانسانية ، وقيمة وكرامة شخصية الانسان ؛ والحقوق الاساسية القانونية التي تقبل التنازل عنها للرجل والمرأة على السواء ؛ والنتائج البربرية لانكار حقوق الانسان ، واخيرا الصلة القائمة بين احترام هذه الحقوق وبين تأكيد القانون والحرية داخل الدولة والمحافظة على السلام بين الدول .

وتعتبر المادتان الاولى والثانية من الاعلان ، استمرارا للمقدمة لانهما لا يخصان بالذكر حقوقا معينة بالذات من حقوق الانسان ، ولكنهما يقرران مبادىء الحرية والاخاء والمساواة (مادة ١) وخاصة المساواة في التمتع بالحقوق الواردة في هذا الاعلان دون اى تمييز بسبب العنصر أو اللون أو الجنس او اللغة أو الدين او الراي السياسي أو اي رأي اخر ، أو الاصل الوطني أو الاجتماعي أو الثروة أو الميلاد أو اي وضع اخر ، مع عدم التفرقة بين الرجال والنساء (مادة ٢) .

اما حقوق الانسان ذاتها المنصوص عليها في الاعلان ؛ فيمكن تقسيمها الى قسمين رئيسين ؛ الاول خاص بالحقوق التقليدية ، والثاني خاص بالحقوق الحديثة ، مع ملاحظة أن الاعلان ذاته لم يتضمن اى تقسيم أو تبويب لاحكامه وكذلك مع ملاحظة ان الحقوق التقليدية يمكن أن يعطى لها تفسيرا حديثا . وعلى سبيل المثال فان الحق التقليدي الاول وهو حق كل فرد في الحياة ؛ لا يقصد به فقط حق الفرد في أن يحميه المجتمع من القتل أو الاعتداء على سلامة جسمه ، بل يقصد به كذلك حق الفرد في الا يؤدي انخفاض مستوى معيشته الى وفاته بسبب المرض وسوء التغذية . وجدير بالذكر في هذا المقام أن الفيلسوف الفرنسي جان روستان الذي كان يتحدث في مبنى اليونسكو في باريس في الذكرى الخامسة عشر لصدور الاعلان اقتصر في معظم حديثة على القول بأن الطبقة العاملة في فرنسا لا تتمتع بالحق في الحياة بدليل ان نسبة الوفيات بين اطفالها اكبر منها بين اطفال الطبقات الاخرى :

وحقوق الانسان التقليدية يمكن تقسيمها الى ثلاث طوائف : الطائفة الاولى خاصة بالحقوق والحريات الشخصية ، وهي الحقوق السابق الاعتراف بها في الاعلانات القديمة ، كالاعلان الانجليزي لسنة ١٦٨٨ ، والاعلان الامريكي لسنة ١٧٧٦ ، والاعلان الفرنسي لسنة ١٧٨٩ ، وهي حق الانسان في الحياة ، وحقه في الحرية ضد الاسترقاق ، والاستعباد ، والاعتقال التحكمي ، والتعذيب ، والمعاملة القاسية أو الوحشية أو الحاطة بالكرامة . والحق في الحرية يشمل كذلك الاعتراف لكل انسان بالشخصية القانونية مع ضمان حقوقه في الدفاع امام القضاء المدني والجنائي ، واعتبار المتهم بريئا حتى تثبت ادانته ، مع تحريم الاثر الرجعي للقوانين الجنائية (المواد من ٣ — ١١) .

والطائفة الثانية من الحقوق التقليدية تتعلق بمركز الفرد من الاسرة ، والدولة ، والحقوق المالية . فالاسرة هي الوحدة الاساسية للمجتمع ، ولا يعرض احد لتدخل تعسفي في حياته الخاصة أو اسرته أو مسكنه أو مراسلاته أو لحملات على شرفه وسمعته . وللرجل والمرأة حق التزوج برضائهما دون اكراه ، وبدون قيد بسبب الجنس أو الدين . ولكل فرد حرية التنقل واختيار محل اقامته داخل حدود كل دولة ، وله أن يغادر اية بلاد بما في ذلك بلده كما يحق له العودةاليه ، ولكل فرد حق التمتع بجنسية ما ، كما لا يجوز حرمان شخص من جنسيته أو انكار حقه في تغييرها . ولكل فرد الحق في أن يلجأ الى بلاد اخرى أو يحاول الالتجاء اليها هربا من الاضطهاد ، على الا ينتفع بهذا الحق الاخير من قدم للمحاكمة في جرائم غير سياسية أو لاعمال تناقض اغراض الامم المتحدة ومبادئها . ولكل شخص حق التملك بمفرده أو بالاشتراك مع غيره ، ولا يجوز تجريد احد من ملكه تعسفا (المواد من ١١ — ١٧) .

اما الطائفة الثالثة من حقوق الانسان التقليدية فتشمل الحريات الفكرية والروحية ، والحريات والحقوق العامة والسياسية . وهي الحق في حرية التفكير والضمير والدين ، ويشمل هذا الحق حرية تغيير الديانة أو العقيدة وحرية الاعراب عنها بالتعليم والممارسة واقامة الشعائر ، ومراعاتها سواء أكان ذلك سرا أو علنا . وكذلك لكل شخص الحق في حرية الراي والتعبير . ويشمل هذا الحق حرية اعتناق الاراء دون اي تدخل ، واستقاء الانباء والافكار وتلقيها واذاعتها باية وسيلة كانت دون تقيد بالحدود الجغرافية . وكذلك لكل شخص الحق في حرية الاشتراك في الجمعيات السلمية كما لا يجوز ارغام احد على الانضمام الى جمعية ما . واخيرا لكل فرد الحق في الاشتراك في ادارة الشئون العامة لبلاده اما مباشرة أو بواسطة ممثلين

يختارون اختيارا حرا ، وارادة الشعب هي مصدر سلطة الحكومة ، ويعبر عن هذه الارادة بانتخابات نزيهة دورية تجري على اساس الاقتراع السري وعلى قدم المساواة بين الجميع أو حسب اى اجراء مماثل يضمن حرية التصويت (المواد من ١٨ — ٢١) .

اما حقوق الانسان الحديثة التي تقابل الحقوق التقليدية السابق ذكرها فهي تعتبر حديثة لانها تعبر عن اتجاه العالم في التحول نحو الاشتراكية . ويمكن أن ترد حقوق الانسان الحديثة الى حق اساسي واحد هو الحق في الضمان الاجتماعي . وهو بحسب ما نصت عليه المادة ٢٢ من الميثاق حق الانسان في الحصول على اشباع حاجاته الاقتصادية والاجتماعية والثقافية اللازمة لحفظ كرامته وتحقيق التطور الحر لشخصيته . ويشمل ذلك ما نصت عليه المواد التالية (من ٢٣ الى ٢٧) ، الحق في العمل ، وحرية اختيار العمل ، والحرية النقابية ، والتأمين الاجتماعي في حالات البطالة والمرض والعجز والترمل والشيخوخة وغير ذلك ، والمحافظة على الصحة ، وحماية الامومة والطفولة ، ولو كانت ولادة الطفل ناتجة عن رباط غير شرعي والحق في التعليم ، والاستمتاع باوقات الفراغ ، والاشتراك في حياة المجتمع الثقافية والفنية ، والمساهمة في التقدم العلمي والاستفادة من نتائجه .

وبعد الانتهاء من تعداد حقوق الانسان المختلفة ، نصت المواد الثلاث الاخيرة من الاعلان على ضرورة وجود نظام اجتماعي ودولي تتحقق بمقتضاه الحقوق والحريات المنصوص عليها في هذا الاعلان تحققا تاما . ومقتضى هذا النظام أن يتحمل كل فرد واجبات نحو المجتمع ، بحيث يخضع في ممارسة حقوقه وحرياته لما يقتضيه احترام حقوق الاخرين وحرياتهم ، واحترام المقتضيات العادلة للنظام العام والمصلحة العامة والمبادىء الديمقراطية ومبادىء الامم المتحدة . وهذه النصوص الاخيرة لها اهمية قصوى ، لان حقوق الانسان وحريته لا يمكن ان تكون مطلقة ، بل هي مقيدة بحقوق الاخرين وحرياتهم . ومن ناحية اخرى فان من المؤكد أن العدل أسمى من الحرية . وجدير بالذكر في هذا المقام أن المهاتما غاندي عندما طلب منه اليونسكو المساهمة في مشروع اعلان حقوق الانسان ، اجاب بأنه تعلم عن أمه التي وان كانت لا تعرف القراءة الا انها تتمتع بالحكمة ، أن المحافظة على الحقوق تكون عن طريق اداء الواجبات .

٣ — فلسفة حقوق الانسان :

لم يكن من السهل على الانسان البدائي أن يصل الى فكرة مجردة عن الانسان ، أو حتى أن يصل الى الاحساس بوحدة الاسرة البشرية . بل

العكس فان تعدد الديانات القديمة ، واختلاف الآلهة التي تعبدها كل اسرة او جماعة ، ادى الى انطواء كل مجموعة من الناس على نفسها ، في مجتمعات مغلقة تقوم على اساس التعصب والعداء لغيرها ، مع ضياع شخصية الفرد داخلها .

وقد استمرت روح العداء والتعصب عصورا طويلة حتى بعد تطور حياة الانسان وظهور المدن القديمة ، كروما واثينا وغيرهما . ومع ذلك فقد ظهرت في هذه المدن نفسها فلسفات كانت هي صاحبة الفضل فيما نعرفه الان باسم حقوق الانسان . فما حقوق الانسان الا التعبير الذي نعرفه الان عن القانون الطبيعي ، وهو حسب ارسطو القانون الخالد الذي له نفس القوة في كل مكان . وكما يقول الفيلسوف جاك مارتان ، انه من الواجب أن نتفق على انه منذ القدم فان حقوق الانسان والقانون الطبيعي لهما تاريخ واحد . ويكفي للتحقق من أن نظرية القانون الطبيعي كانت مسيطرة على تفكير واضعي الاعلان العالمي لحقوق الانسان ، أن نقرأ ما هو مكتوب في مقدمة هذا الاعلان عن حقوق الانسان التي لا تقبل التنازل عنها ، وهو تعبير معروف عند اصحاب نظرية القانون الطبيعي .

واذا كان ارسطو هو واضع نظرية القانون الطبيعي أو كما يقال عنه اب القانون الطبيعي ، فمعنى ذلك ان هذا الفيلسوف العظيم لا زال يشع بتفكيره على العالم الذي نعيش فيه ، بل على العالم الذي نتطلع الى تحقيقه. ومع ذلك فلا ينبغي ان ننكر فضل غيره من الفلاسفة ، وبصفة خاصة اصحاب الفلسفة الرواقية الذين كانوا أول من اعلن مبدأ وحدة الجنس البشري الذي تجمعه رابطة التضامن العالمي ، وكانوا هم أول من اعلنوا انفسهم مواطنين عالميين ، انكارا منهم لانقسام العالم الى مجتمعات سياسية وطبقات اجتماعية وطوائف دينية .

وقد عاد العالم بعد هذه الافكار الفلسفية الى عصور الظلام مرة اخرى وهي ما تسمى اصطلاحا بالقرون الوسطى ، التي انتهت بنهضة أوروبا من جديد ، وظهور حركة الاصلاح الديني ، مع اقتران ذلك بظهور نظم الحكم الملكية القوية المستبدة التي لم يقام فيها اى حساب لحقوق الانسان . وكان ذلك مبررا قويا لضرورة العودة الى التعبير عن نظرية القانون الطبيعي أو عن حقوق الانسان بطريقة اخرى وبواسطة فلاسفة آخرين . وقد تحقق ذلك بالفعل على يد فلاسفة العقد الاجتماعي ، وخاصة جون لوك وجان جاك روسو . ونظرية العقد الاجتماعي تحاول ان تضع تفسيرا فلسفيا لخضوع الافراد للسلطة في الدولة . وطبقا لهذا التفسير فان خضوع الافراد

لسلطة الدولة لا يقوم على اساس القهر ، بل على اساس الاتفاق . فالافراد يتنازلون بمقتضى العقد الاجتماعي عن حريتهم المطلقة في عمل اى شيء مقابل المحافظة على حقوقهم وحرياتهم الاساسية التي لا يجوز التنازل عنها . وهذه هي حقوق الانسان . ونظرية العقد الاجتماعي ليست سوى تعبيرا جديدا مبسطا عن نظرية القانون الطبيعي ، لان شروط العقد الاجتماعي الاساسية لم تضعها ارادة انسانية ، ولكنها مستوحاة من المبادىء الخالدة للقـــانون الطبيعي . فالعقد الاجتماعي ليس عقدا اراديا ، ولكنه عقد طبيعي عقلي له غاية محددة هي المحافظة على حياة كل الناس وحرياتهم وممتلكاتهم .

وقد احدثت كتابات لوك وروسو تأثيرا حاسما على الثورتين الفرنسية والامريكية ، وعلى المواثيق التي صدرت عن هاتين الثورتين . وأهم ما صدر عن الثورة الامريكية ميثاق اعلان الاستقلال في سنة ١٧٧٦ الذي وصفته دائرة المعارف الانجليزية بأنه اكثر الوثائق الامريكية الرسمية شهرة واكثرها نبلا ، ووصفه ونستون تشرشل زعيم الدولة التي كانت تستعمر الولايـــات المتحدة في يوم ما ، في مقال له في جريدة الفيجارو الفرنسية في ١٥ ابريل سنة ١٩٤٧ بأنه كامل في ذاته ، لا ينقصه شيء ، ولا يمكن اضافة شيء اليه او حذف شيء منه . وبعدصدور هذا الاعلان اصدرت الجمعية التأسيسيـــة للثورة الفرنسية ميثاق اعلان حقوق الانسان في سنة ١٧٨٩ .

ورغم أن نظرية القانون الطبيعي لا زالت هي الاساس الفلسفي للميثاق العالمي لحقوق الانسان الصادر في ١٠ ديسمبر سنة ١٩٤٨ ؛ فان واضعي هذا الميثاق حاولوا اتباع سياسة واقعية تهدف الى الوصول الى اتفاق عملي حول حقوق الانسان واجبة الاحترام بغض النظر عن الاتجاه الفلسفي الذي يؤمن به المشتركون في اعداد مشروع الاعلان . وكما يقول جاك مارتان وهو من الفلاسفة الذين اشتركوا في اعداد المشروع ، انه لا يوجد ما يمنع من الوصول عن طريق هذا الاسلوب العملي الى اصدار اعلان جديد لحقوق الانسان يمثل مرحلة جديدة في سبيل توحيد العالم ؛ سواء كان الاساس الفلسفي لهذه الحقوق هو التفكير التقليدي عن الحقوق والحريات اللصيقة بشخصية الانسان ، واللازمة لتحقيق ذاتيته ، أو كان الاساس الفلسفي لهذه الحقوق هو التفكير الماركسي عن الانسان بما له من حقوق وحريات مستمدة من دوره في التطور التاريخي للجماعة التي ينتمي اليها : بل اكثر من ذلك فان الفيلسوف الفرنسي « تيلار دو شاردان » ، وهو من ابرز ممثلي الفلسفـــة البيولوجية ، التي هي بدورها من ابرز الاتجاهات الفلسفية المعاصرة ؛ يرى أن المجتمعات الانسانية متجهة ليس فقط في طريق الاشتراكية ؛ بل في طريق الشمولية ؛ وانه لا يوجد اى تناقض بين الفردية وبين الشمولية . ولذلك فان

الهدف من اعلان حقوق الانسان « ليس هو ضمان اكبر قدر من الاستقلال للفرد كوحدة داخل المجتمع ؛ بل هو العمل عـــــلى أن تتحقق الشمولية الانسانية التي لا بديل عنها ؛ بطريقة تؤدي الى عدم تحطيم الصفات الفردية الموجودة في كل كائن منا » .

ومن هذا يتضح أن الاتجاهات الفلسفية المختلفة لا تحول دون الاتفاق على النتائج العملية المتعلقة بحقوق الانسان واجبـــة الاحترام . وهذا هو ما يفسر كيف امكن اصدار الاعلان العالمي لحقوق الانسان رغم اختلاف الافكار والفلسفات والعقائد التي تمثلها الجمعية العامة للامم المتحدة . ومع ذلك فان انصار القانون الطبيعي لم يفتهم أن يصوغوا مقدمة الاعلان بالاسلوب الذي يتفق مع نظريتهم ، التي هي في نفس الوقت الاســـــاس التاريخـــي الحقيقي لحقوق الانسان .

وليس المقصود بأن حقوق الانسان هي تعبير عن القانون الطبيعـــي الخالد في كل زمان ومكان ، أن الاعلان الصادر عن الجمعية العامة للامم المتحدة . قد اكتسب هو ايضا صفة الخلود والبقاء ؛ بل لا بد من التفرقة بين القانون الطبيعي ذاته ؛ وبين اى تعبير انساني عنه . فالقانون الطبيعي خالد في ذاته . اما اى تعبير انساني عنه فهو مشوب بالنقص حتما ؛ ولا بد من مراجعته وتغييره ما بين وقت وآخر ، ولذلك فانه في الوقت الذي صدر فيـــه الاعلان العالمي لحقوق الانسان . نبه بعض فلاسفة القانون الطبيعي الى أن هذا الاعلان سيحتاج حتما الى ضرورة اعادة النظر فيه بعد قرن أو قرنين من الان .

٤ ــ الصفة العالمية للاعلان :

على خلاف الاعلانات السابقة الصادرة في انجلترا أو امريكا أو فرنسا، فان الاعلان الصادر عن الامم المتحدة هو أول اعـــــلان في التاريخ له صفة عالمية تمتد الى كل انسان على الارض لمجرد كونه انسانا وبغض النظر عـــن الدولة التي ينتمي اليها أو المكان الذي يوجد فيه . ولهذا السبب اطلق على هذا الاعلان اسم الاعلان العالمي لحقوق الانسان ، وكانت اضافة الصفـــة العالمية الى هذا الاعلان بناء على اقتراح المندوب الفرنسي في الامم المتحدة الاستاذ رينيه كاسان ؛ وهي اضافة لها دلالتها .

والصفة العالمية في الاعلان تتأكد من عدة نواح . فهو اولا لا ينطبق على الدول التي اشتركت في اصداره فحسب ، بل يمتد الى كل الدول التي لم تكن موجودة في هذا الوقت ؛ والتي استقلت بعد صدوره . بل أن شعوب هذه الدول الناشئة كانت احق من غيرها في التمسك بمبادىء حقوق الانسان .

ومن جهة اخرى فان الاعلان لا ينظم حقوق الانسان في مواجهة الدولة التي يوجد فيها فحسب ، بل في مواجهة المجتمع بالمعنى الواسع لهذا الاصطلاح ؛ ويشمل ذلك بجانب الدولة ؛ الافراد الاخرين . والاسرة ، والمدينة ، والجماعات الاقليمية والمهنية والدينية والسياسية .

والصفة العالمية لاعلان حقوق الانسان ، تتضح من انه لا ينطبق على الوطنيين وحدهم ، بل يمتد الى الاجانب كذلك . فالانسان يتمتع بهذه الحقوق لمجرد كونه انسانا سواء وجد في اقليم الدولة التي ينتمي اليها أو في اقليم دولة اجنبية . والاعلان لم يحتفظ للوطنيين الا بعدد قليل جدا من الحقوق وهي الحق في العودة الى ارض الوطن ؛ والحق في تولي الوظائف العامة ؛ والحق في المشاركة في ادارة شئون الوطن السياسية . وفيما عدا هذه الحقوق المحدودة ، فان الانسان يتمتع بالحقوق الاخرى في اي ارض وجد ؛ حتى يشعر كل انسان بكرامته الانسانية في اي مكان ، وهو ما يمكن أن يؤدي بالتدريج الى تكوين قانون عالمي للشعوب .

٥ ـ القوة القانونية للاعلان :

كان من الممكن أن تكون للاعلان قوة قانونية ملزمة ، لو انه ادمج في ميثاق الامم المتحدة سنة ١٩٤٥ ، أو انه اضيف الى هذا الميثاق سنة ١٩٤٨ أو انه صدر في صورة معاهدة عالمية أو في صورة اتفاقية دولية . ومع ذلك فلم يتحقق للاعلان شيء من ذلك . وقد اختار واضعو الاعلان أن يصدر في صورة ميثاق للمبادىء المثالية ، لا في صورة قانون ملزم للدول . وقد عبرت عن ذلك مقدمة الاعلان باعتباره « المثل الذي ينبغي أن تعمل على تحقيقه كافة الشعوب والامم » .

وتطبيقا لهذه الفكرة فان المحاكم القضائية في دول العالم المختلفة . وبصفة خاصة في الدول الاوروبية التي امكننا الاطلاع على قضائها ، ترفض تطبيق الاعلان باعتباره قانونا ملزما داخل هذه الدول . وتترتب على ذلك نتيجة هامة وهي أن صدور الاعلان لا يؤدي من تلقاء نفسه الى الغاء القوانين والقرارات والاحكام الصادرة في اي دولة والمتعارضة في نفس الوقت مع المبادىء المعلنة في هذا الاعلان . وهو لا يؤدي كذلك الى فرض التزام على عاتق اى دولة بعدم اصدار قوانين أو قرارات من هذا القبيل .

ورغم ذلك فلا ينبغي الاعتقاد بان الاعلان مجرد من كل قيمة قانونية . فهو من ناحية يعتبر في مواجهة كل دولة توصية صادرة من الجمعية العامة للامم المتحدة ، بل هو كما يرى البعض توصية لها قيمة اكثر من قيمة التوصية

العادية . وهو من ناحية اخرى يعتبر تعبيرا عن « المبادىء الاساسية المعترف بها في الدول المتمدنة » وهي المبادىء التي تطبقها محكمة العدل الدولية باعتبارها مصدرا من مصادر القانون الدولي العام طبقا للمادة ٣٨ من نظام المحكمة الدولية .

واذا لم تكن للاعلان في ذاته قيمة قانونية ملزمة الا انه احدث من حيث الواقع تأثيرا قانونيا في كل بلاد العالم . ومن الامثلة على هذا التأثير أن الجمعية التشريعية لجمهورية بيرو وافقت في ٩ ديسمبر سنة ١٩٥٩ على اعتبار هذا الاعلان قانونا داخليا ملزما في هذه الدولة . ومن هذا القبيل أن ثمانية عشر دولة اوروبية أبرمت اتفاقية قانونية ملزمة في ٤ نوفمبر سنة ١٩٥٠ للمحافظة على حقوق الانسان . ومن هذا القبيل ايضا أن الجمعية العامة للامم المتحدة وافقت بالاجماع في ١٦ ديسمبر سنة ١٩٦٦ على الاتفاقية الدولية في شأن الحقوق المدنية والسياسية . وان كانت هذه الاتفاقية لن تكون ملزمة الا بالنسبة للدول التي تصدق عليها دون غيرها . وكذلك فان عددا كبيرا من الدول التي حصلت على استقلالها حديثا اعلنت في دساتيرها الكثير من مبادىء حقوق الانسان كتعبير عن استحقاقها للانضمام الى الامم المتحدة .

واذا كان الاعلان قد حقق الكثير من الآثار القانونية ، الا أن قيمته المعنوية غير المحدودة تفوق كل قيمة قانونية محدودة . فقد اصبح هذا الاعلان بمثابة الامل الذي يتعلق به كل انسان على الارض . فهو الامل الذي يتعلق به المضطهدون عنصريا أو دينيا ، وهو الامل الذي تتعلق به المرأة المغلوبة على امرها منذ آلاف السنين ، وهو امل الفلاحين الذين يعيشون حياة الرق ، وأمل العمال في مطالبهم العادلة ، وامل المثقفين المضطهدين بسبب افكارهم، وامل اللاجئين المطرودين من ديارهم ، وأمل الشعوب التي تضربها القنابل وتحتل بلادها جيوش اجنبية . وباختصار فهو أمل كل انسان .

وقد اثبت الاعلان العالمي لحقوق الانسان حيوية فاقت كل تصور . فهو اذا كان يرجع في اصوله التاريخية والفلسفية الى الحضارة الغربية ، فان اكثر الدول تمسكا به في الوقت الحاضر هي الدول الاشتراكية ودول العالم الثالث . واذا كان الاعلان يرجع في بعض اصوله كما يقول البعض « هارولد لاسكي » الى تحرير العقول الذي احدثته حركة الاصلاح الديني في اوروبا ، فان البابا يوحنا الثالث والعشرين اعلن برغم ذلك في مرسوم « السلام على الارض » تأييده لهذا الاعلان باعتباره من اهم الخطوات في سبيل اقامة نظام قانوني سياسي للجماعة الدولية .

وقد بلغت حيوية الاعلان العالمي لحقوق الانسان درجة جعلت البعض يقول انه من حسن الحظ ان هذا الاعلان لم يدمج في ميثاق الامم المتحدة ، ولم يأخذ قيمة الاتفاقية الملزمة قانونا . لان ميثاق الامم المتحدة قد يتغير ، امـــا الاعلان العالمي لحقوق الانسان فسيظل لاجيال طويلة الامل الذي تتعلق به الانسانية .

والاعلان العالمي لحقوق الانسان اصبح له الان كيان مستقل عن الدول التي اصدرته وعن الاشخاص الذين اشتركوا في اعداده ، وعن الفلسفات والافكار التي كانت تحرك هؤلاء الاشخاص . ومن حق كل انسان صدر هذا الاعلان من اجله ان يحتفل به في يوم ذكراه .



الثقافة

تصدرها مرة كل شهرين

وزارة الاعـــلام والثقـافـة الجـزائريـة

119 ، شارع مراد ديدوش
ـ الجزائر ـ

رئيس التحرير :
د . حنفي بن عيسى

الاشتراك السنـوي :
في الجـزائر 10 د.ج

في الخارج : 10 دولارات
او ما يعادلها

عن طريق التحويل الى
الحساب الجاري البريدي
442 ـ 190 ـ الجزائر

Revue
AT - THAKAFA

Parait tous les 2 mois

Ministère de l'Information
et de la Culture

119, Rue Didouche Mourad
— ALGER —

Rédacteur en Chef :
Benaïssa Hanafi

Abonnement annuel :
Algérie : 10 DA.
Etranger : 10 $
ou l'équivalent

par virement au CCP
n° 190-442 - Alger
Algérie

المستقبل العربي

رئيس التحرير : د. خير الدين حسيب

● وحـــدوية ● مستقبلية

● موضوعية ●جـــادة

اهتماماتها من المحيط الى الخليج

قراءتها من المحيط الى الخليج

هدفها :

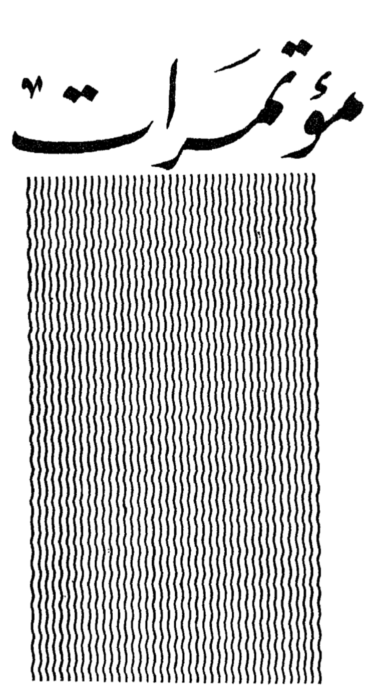
وعي الوحدة العربية

وحـــدة الوعي العربي

ص.ب ٦٠٠١ / ١١٣

بـــيروت ـــ لبـــنان

مؤتمرات



المؤتمر العلمي السنوي الأول للمنظمة العربية للعلوم الإدارية

عن التنمية الادارية في الوطن العربي

محمد شاكر عصفور *

بدعوة من المنظمة العربية للعلوم الادارية التابعة لجامعة الدول العربية ، وباستضافة وتنظيم معهد الادارة العامة ـ بالرياض ، عقد هذا المؤتمر في مدينة الرياض ، في المملكة العربية السعودية ، في الفترة من ١٦ ـ ١٩ محرم ١٣٩٩ هـ الموافق (١٦ ـ ١٩ ديسمبر ١٩٧٨ م) . ولقد شاركت في المؤتمر وفود تمثلست عشرة دولة عربية ، والعديد من المنظمات العربية المعنية بالتنمية ، وعدد من الهيئات والمنظمات الدولية والاقليمية المتخصصة ، فضلا عن صفوة من كبار علماء ومفكري الادارة في العالم (بلغ عددهم ثلاثون عالما منهم ، دونالد ستون ، وفريد ريجز ، ورالف بريبانتي ، وفردريك ثاير ، وفقير محمد) ، وبذلك توافر لهذا المؤتمر لفيف من قادة الراي والفكر الاداري ، وكبار المسؤولين عن التنمية الادارية في الدول العربية ، وقادة العمل الاداري في مواقعه الميدانية ، مما هيأ تفاعلا كبيرا بين المفاهيم النظرية ، والتطبيقات الواقعية .

وقد افتتح المؤتمر صباح يوم السبت ١٦ محرم ١٣٩٩ هـ الموافق (١٩٧٨/١٢/١٦م) بكلمة القاها صاحب السمو الملكي الامير سلطان بن عبد العزيز رئيس اللجنة العليا للاصلاح الاداري في المملكة العربية السعودية ، اعقبه وزير المالية والاقتصاد الوطني السعودي ، ثم مدير المنظمة العربية للعلوم الادارية . وتم بعدها انتخاب رئيس الديوان العام للخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية رئيسا للمؤتمر ، ورئيس وفد مصر ورئيس وفد دولة الامارات العربية المتحدة كنواب للرئيس ، ورئيس وفد الاردن مقررا . ثم قدم التقرير العام الذي اعدته المنظمة العربية للعلوم الادارية .

وقد توزع اعضاء المؤتمر للعمل في ثلاث لجان رئيسية وهي :

١ ـ لجنة سياسات وخطط التنمية الادارية .

---

* الاستاذ في معهد الادارة العامة ـ بالرياض

٢ ــ لجنة مداخل التنمية ألادارية واساليبها .

٣ ــ لجنة ادارة التنمية الادارية والمعوقات التي تعترضها .

وتوالت جلسات اللجان ، في الصباح ، وفي المساء ، طيلة ايام الاسبوع لمناقشة الموضوعات المدرجة في جداول اعمالها .

بحــوث المؤتمــر :

تدمت الى المؤتمر من قبل اعضاء الوفود ، ومن قبل المختصين ، العديد من البحوث والدراسات المتعلقة بالتنمية الادارية ، ومن اهم البحوث المقدمة الى المؤتمر ما يلي :

البحث	الباحث
١ ــ العلاقة بين التنمية الاقتصادية والتنمية الادارية	أ . كمال نور الله
٢ ــ العلاقة بين الادارة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية	د . جاكوبس (باللغة الانجليزية)
٣ ــ الادارة العامة عام ١٩٨٠ م	د . شافر (باللغة الانجليزية)
٤ ــ ابعاد التكامل من اجل التنمية في الوطن العربي	د . حسن حسني ، أ . عبد الكريم قسام أ . غفار كاظم
٥ ــ مظاهر التخلف والتنمية في الوطن العربي .	د . حسن حسني ، أ . عبد الكريم قسام أ . غفار كاظم
٦ ــ سياسات وابعاد برامج التنمية الادارية .	د . محمد سعيد احمد
٧ ــ تخطيط التنمية الادارية	د . ابراهيم محمد درويش
٨ ــ النظام المتكامل للتدريب في رومانيا .	أ . كمال نور الله
٩ ــ نظام تكوين الاطر في فرنسا	أ . كمال نور الله
١٠ــ التطوير التنظيمي تنمية المنظمة .	د . علي السلمي
١١ ــ المدير والتنمية الادارية ، ودوره ، ومهاراته ، ومشكلاته ونواحي العلاج .	د . علي عبد الوهاب

١٢ ـ اثر الانظمة واللوائح في التنمية الادارية . — د . عبد الفتاح خضر

١٣ ـ نقل التكنولوجيا وتأثيرها على التنمية الادارية . — د . ابراهيم المنيف

١٤ ـ ادارة التنمية الادارية — د . علي السلمي

١٥ ـ ادارة خدما تتطوير الادارة العامة . — د . طاهر مرسي عطية

١٦ ـ معوقات التنمية الادارية في الدول العربية — ا . كمال نور الله

١٧ ـ مقومات التنمية الادارية — ا . عبد الله شلبي

١٨ ـ دور المنظمة العربية للعلوم الادارية بالوطن العربي — ا . صلاح الدين عبد العزيز

١٩ ـ التعاون الدولي في مجال العلو مالادارية . — ا . صبحي محرم

٢٠ ـ التخطيط للتغيير ـ مدخل للتنمية الادارية . — د . ربحي الحسن

٢١ ـ التعليم غير المنهجي (غير الرسمي)للتنمية الادارية . — ا . رانجت كومار (بالانجليزية)

٢٢ ـ دور تقويم وترتيب الوظائف كمدخل من المداخل الاساسية للتنمية الادارية (التجربة السودانية) . — ا . محمد صلاحالدين بشير

وقد قدمت للمؤتمر عدة دراسات ميدانية عن المملكة العربية السعودية والاردن . والعراق ، والسودان ، ولبنان ، وسوريا ، وليبيا ، والكويت ، والجمهورية العربية اليمنية ، ودولة الامارات العربية المتحدة .

توصيات المؤتمر :

توصل المشتركون في المؤتمر ، من خلال المناقشات التي دارت فيه ، وفي لجانه الثلاث ، الى التاكيد على عدد من المفاهيم ، والاتجاهات ، والتوصيات . وقد صنفت تحت عدد من العناوين الرئيسية ، وهي كما يلي :

اولا : فيما يتعلق بسياسات التنمية الادارية وخططها .

ثانيا : فيما يتعلق بمداخل التنمية الادارية وأساليبها
ثالثا : فيما يتعلق بادارة التنمية الادارية
رابعا : التوصيات الخاصة بالتعاون العربي .

وفيما يلي أهم ما توصل اليه المؤتمر من نتائج وهي :

اولا : فيما يتعلق بسياسات التنمية الادارية وخططها .

المفاهيـــــم والاتجـــاهـــات :

لا بد لتحقيق التنمية الادارية من سياسات وخطط يراعى فيهـــا المفاهيم والاتجاهات التالية :

١ ـــ ان تتمتع بالاستمرارية حتى تحقق الهدف منها مع ضرورة مسايرتهـا لتطلبات التنمية في ضوء نظرة استراتيجية شاملة .

٢ ـــ ان تكون مواكبة للخطط الاقتصادية والاجتماعية وجزءا لا يتجزأ منها وان تشمل كل العناصر اللازمة لادارة التنمية بما فيها الهياكل التنظيمية واعادة توجيه التعليم والقوى العاملة وتطـــوير النظم والاجراءات الادارية وان تنفذ في اطار متكامل .

٣ ـــ ان تنبع من ادراك واع لواقع بيئة الادارة القائمة والعوامل المؤثـــرة فيها سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية أو سياسية الى غير ذلك .

٤ ـــ ان تراعي حاجات الحاضر والمستقبل على المستويين القطري والعربي .

٥ ـــ ان تتبع سياسات ترمي الى تحقيق التوازن في تحرك القوى العاملة وخاصة الادارية منها في داخل القطر الواحد بين الجهاز الحكومـــي والقطاع العام والقطاع الخاص من جهة ، وبين الاقطار العربية مـــن جهة اخرى والعمل على استعادة الكفاءات الادارية العربية النازحـــة الى خارج الوطن العربي ، مع تفضيل استخدام الكفاءات العربية كلما كانـــت متوافرة .

٦ ـــ ان تركز السياسات والخطط على اهتمام خاص بالبحوث الاداريـــة الميدانية عن مشاكل الادارة العربية .

٧ ـــ ان يعني بتطوير نظم المعلومات بحيث توفر البيانات اللازمة لوضـــع السياسات والخطط ومتابعتها واتخاذ القرارات .

٨ ـــ ان تشجع بيوت الخبرة القطرية والقومية نظرا لدرايتها بظروف البيئة وتفهمها للواقع .

٩ ــ ان يعنى بوضع الخطط والبرامج اللازمة لتدريب المدربين والقائمين على التخطيط للتنمية الادارية ومتابعتها .

١٠ ــ ان يتم التنسيق والتكامل والتعاون بين نشاطات المؤسسات القطرية والمنظمات العربية المتخصصة وذلك عن طريق اشتراك اجهزة التنمية الادارية العاملة في الوطن العربي في اجتماعات الجمعية العمومية للمنظمة العربية للعلوم الادارية .

ثانيا : فيما يتعلق بمداخل التنمية الادارية :

المفاهيــــــم والاتجاهــــات :

يجدر النظر الى التنمية الادارية بمفهوم شامل متكامل لتتضمن عناصر الفرد والتنظيم والبيئة ، وتداخلها وتفاعلها مستهدفة تطويرها في قطاعات الانتاج والخدمات ومستخدمة المداخل التالية :

تنمية الموارد البشرية ، ترشيد النظم وتحديث الاساليب والوسائل ، في اطار فهم علمي سليم للابعاد المختلفة للبيئة الادارية في كل قطر عربي ، وذلك على النحو التالي :

المدخل الاول : الموارد البشرية :

تنمية الموارد البشرية عن طريق :

ا ــ الاعداد الاداري :

١ ــ ربط سياسة التعليم بمراحله (الثانوية والجامعية ...) وانواعه الفني والعام .....) بخطة التنمية الادارية ومتطلباتها ومراحلهـــا الزمنية ، بحيث توفر الكوادر المتخصصة ــ عددا ونوعا وفي الوقت المطلوب .

٢ ــ توجيه التعليم المتخصص الى المشكلات البيئية المحددة ، حيث تخدم المعلومات التي يحصلها الطالب اغراضا محددة وتصقل مهارته في حل المشكلات التي يواجههـــا .

٣ ــ التركيز على التدريب العملي الذي يسبق الوظيفة مباشرة ، واقامته على اسس علمية ونظرة مستقبلية .

ب ــ الاختيــــار والتعيين :

١ ــ رسم سياسة الاختيار والتعيين على اسس معطيات وموضوعيـــة

تحددها الاجهزة المختصة في كل قطر ، من واقع بيئة وظروف هــذا القطر .

٢ ــ الاخذ بالوسائل الحديثة في الاختيار والتعيين (كالاختبارات مثلا) . والتي تضع في اعتبارها صلاحية الموظف للوظائف الحالية المستقبليــة مع تطوير هذه الوسائل بالشكل الذي يتناسب مع تغير هياكل الوظائف واهدافها واختصاصاتها .

٣ ــ تنمية القادة الاداريين (وخاصة على مستوى الادارة العليا) علــى استخدام الادارة بالمشاركة (العمل كفريق) واتباع اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات وتهيئتهم للقيام بمهمة احداث التغيير في مؤسساتهم لتحقيق التطور المطلوب .

جـ ــ التدريـــــب :

١ ــ وضع سياسة سليمة للتدريب ، تقوم على اسس دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية ، ترسم في ضوئها برامج تدريبية تسد تلك الاحتياجات حتى تتم تنمية الكوادر الادارية اللازمة عددا ونوعــا .

٢ ــ ضرورة الربط والتنسيق بين الاجهزة المسئولة عن التدريب ، حتى تتكامل المجهودات التدريبية ولا تحدث فيها ازدواجية أو تكرار .

٣ ــ تمشيا مع سياسة اللامركزية لا بد من الاهتمام بتدريب العاملين في مستويات الادارة المحلية ، وفروع الاجهزة المركزية في مختلف هــذه المستويات باعتبارهم قاعدة العمل الاداري .

د ــ الحوافز والمكافآت :

١ ــ رسم سياسة سليمة للاجور والمرتبات تتناسب والمستوى الاقتصادي والاجتماعي لكل قطر ، وتأخذ في الاعتبار مستويات الاجور والمرتبات المدفوعة في الوظائف المماثلة في القطاعات الاخرى ، وتتميز بقدر من المرونة لمواجهة التغيرات الاقتصادية . والتغيرات المتصلة بمدى توافر العاملين من مختلف الاختصاصات اللازمين لتحقيق عملية التنمية .

٢ ــ ربط سياسة الحوافز باسلوب موضوعي لتقويم الاداء ، حتى يتــم تشجيع العاملين على الرقي بمستويات الاداء في مؤسساتهم .

المدخل الثاني : النظم والاساليب والوسائل :

ترشيد النظم وتحديث الاساليب والوسائل عن طريق : ــ

١ ـ زيادة فعالية التنظيم ببلورة اهداف واقعية محددة ونابعة من أهـداف الخطط التنموية والظروف الحالية والمستقبلية القطرية والقومية وذلك حتى يتـم : ـ

ـ ترشيد النظم القائمة

ـ منع الازدواج والتضارب في اختصاصات التنظيمات المختلفة .

ـ انشاء التنظيمات التي تخدم الاهداف الواقعية المحددة .

٢ ـ تحليل الوظائف وتوصيفها على نحو يحقق الاختيار الانسب والتعيين السليم والمكافاة المجزية والتحفيز اللازم للعاملين .

٣ ـ تحديد الاختصاصات والصلاحيات بوضوح ، حتى يختفي التداخـل والتضارب بين المستويات الادارية المختلفة افقيا وراسيا . ويتحقق قدر من اللامركزية يتلاءم مع حركية الاعمال .

٤ ـ مراجعة النظم الادارية المختلفة وتحديثها وفق الاسس العلمية .

٥ ـ تبسيط الاجراءات الادارية المختلفة سواء فيمـا يتعلق بالخطوات والمستندات بحيث تتحقق سرعة الانجاز ودقة الرقابة معا .

٦ ـ تحديث القوانين واللوائح ذات الصلة بالعمـل الاداري بما يحقق التنمية الادارية ، مع مراعاة قدر من المرونة والشمول والتفاعل مع الواقع الفعلي للمجتمع العربي .

٧ ـ اتباع وسائل واساليب الادارة الحديثة بعد تكييفها مع حاجات وظروف البيئة الادارية العربية .

المدخل الثالث : بيئة الادارة :

تتطلب عملية التنمية الادارية اجراء البحوث العلمية لتحليل الابعـاد المختلفة للبيئة الادارية في كل قطر عـربي وتشخيص العناصر الايجـابية والسلبية في كل بعد منها من حيث مساندته او معارضته لتطبيق أسس الادارة الحديثة ، ومن اهم هذه الابعاد ما يلي : ـ

البعد الحضاري ـ البعد التاريخي ـ البعد الجغرافـي ـ البعـد الاقتصادي ـ البعد السياسي ـ البعد القيمي . البعد الاجتماعي ـ البعد البشري ـ البعد التربوي ـ البعد الاتصالي ـ البعد القانوني .

فيما يتعلق بوسائل تحقيق التنمية الادارية :

يجدر مراعاة الوسائل التالية من اجل تحقيق فاعلية التنمية الادارية بمداخلها المتكاملة .

ا ــ الموارد البشرية :

١ ــ تطوير الاساليب المستخدمة في تخطيط القوى العاملة .

٢ ــ استخدام وسائل ومعدات حديثة مناسبة لتحسين كفاءة وفعالية الانشطة التدريبية .

ب ــ النظم والاساليب والوسائل :

١ ــ ايجاد اجهزة متخصصة في التنظيم والاساليب تتولى عملية تحديد الاهداف وتحليل وتوصيف الوظائف وتخطيط قنوات الاتصال الفعالة لتحسين فعالية التنظيم .

٢ ــ انشاء وتطوير الجمعيات المتخصصة في مجال النظم الادارية والمالية والمحاسبية لتسهم في تنمية الكوادر المتخصصة في هذا المجال .

٣ ــ زيادة فعالية القوانين واللوائح في عملية التنمية الادارية عن طريق :

ــ توفير قدر من الثقافة القانونية لرجال الادارة العليا .

ــ اسناد صياغة مشروعات القوانين واللوائح الى المتخصصين بالاشتراك مع المستويات الادارية ذات العلاقة .

جـ ــ بيئة الادارية :

١ ــ تشجيع مراكز البحوث والدراسات على القيام بتحليل اوجه التشابه والاختلاف في الوسائل والظروف البيئية في الوطن العربي ، واعداد النماذج والاطر العلمية للتغلب على ظروف البيئة غير الملائمة لفاعلية الادارة .

٢ ــ تنمية الوعي العام لدى افراد المجتمع بحيث يدركون اهداف التنمية الادارية ومراحلها ، وانجازاتها ومشكلاتها ليسهموا في انجاح مشاريع التنمية ، ويبنوا توقعاتهم منها على اساس واقعي .

ثالثا : فيما يتعلق بادارة التنمية الادارية :

مفاهيم واتجاهات :

١ ــ ضرورة اعطاء المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في هذا المجال وهي كثيرة ومنها : التنمية والاصلاح والتطوير والتغيير والتحديث ، والتجديد

معانيها الدقيقة المحددة وازالة الغموض الذي يرافق استخدامها . وبالتالي تحديد المسؤوليات التي تترتب على كل منها وما تفرضه من اجهزة متخصصة في مجالها .

٢ ـ اقرار فكرة الترابط والتكامل بين نشاطات التنمية الادارية ونشاطات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، وبالتالي اقرار الترابط العضوي بين الاجهزة الرئيسية والاجهزة المساعدة المسئولة عن هذه النشاطات في المجتمع .

٣ ـ تحقيق التنسيق والتكامل بين فعاليات التنمية الادارية في ذلك النشاط التدريبي أو النشاط البحثي ، ونشاط الاستشارات ، وتطوير وتحديث النظم والوسائل والاساليب المستخدمة في الاجهزة الادارية في الدولة، والنظر اليها في اطار تكاملي يوفر مستلزمات تحقيق التنمية الشاملة لكل القطاعات .

٤ ـ اعتبار التنمية الادارية مسئولية جماعية تشترك فيها الاجهزة الرسمية والشعبية على كافة مستوياتها المركزية والمحلية تحقيقا لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها .

٥ ـ مراعاة المفاهيم والاتجاهات السابقة عند البحث عن الاطار التنظيمي المسئول عن ادارة التنمية الادارية ، الى جانب مراعاته لظروف المجتمع وامكاناته المتاحة وتجاربه وممارساته السابقة وان تعدد الصيغ والاشكال التي يمكن اعتمادها من قبل الدول المختلفة تأتي نتيجة طبيعية لاختلاف هذه المتغيرات .

٦ ـ مهما تعددت الصيغ والاشكال التنظيمية لاجهزة ادارة التنمية الادارية فينبغي أن لا تكون تسلطيه على الاجهزة الاخرى أو معوقه لنشاطاتها وانما اجهزة للخدمة والاستشارة والمعاونة مع السعي دائما الى اقناع الجهات المستفيدة من خدماتها بأهمية وجدوى ما تقدمه لها .

٧ ـ الحذر من اقامة المنظمات المتميزة حيث ان نظرية « الجزر المتميزة » التي تقوم عليها تلك المؤسسات قد فشلت عمليا في العمل على نشر النموذج المتميز بين باقي الاجهزة وادت الى خلق صراعات مستمرة ومجموعات مستفيدة الى جاذ بما ترتب عليها من سوء توزيع الموارد المادية والبشرية .

٨ ـ الاستفادة بقدر الامكان من الاجهزة والامكانات القائمة والمتاحة حاليا مادية أو بشرية وذلك قبل التفكير في انشاء غيرها خاصة في الدول التي تعاني من قصور في الامكانات المشار اليها .

٩ ــ تتولى اجهزة ادارة التنمية الادارية مسؤولية وضع الخطط ، واقتراح السياسات لمختلف نشاطات التنمية الادارية ، ومتابعة مدى الالتزام بها وتقويم الانجازات .

١٠ ــ ايجاد وسائل تنسيق وربط وتعاون بين الاجهزة المخططة والاجهزة المنفذة سواء العاملة منها على الصعيد المركزي ، او على المستويات المحلية لمختلف القطاعات .

١١ ــ الاستفادة من التنظيمات والاجهزة المحلية والشعبية ابتداء من الاسرة والمدرسة والمكتبة والمستشفى والمسجد والنادي ، وبقية المؤسسات المهنية والاتحادات النقابية والنسائية لتوعية اعضائها باهمية التنمية الادارية وبمسؤولياتهم تجاه تحقيقها .

١٢ ــ وضع خطط تكفل سد احتياجات اجهزة التنمية الادارية من الكفاءات والطاقات البشرية المؤهلة من مختلف التخصصات ، كما ونوعا ، وعلى المدى القريب والبعيد ، وتحديد دور كل من الجامعات ومعاهد التكوين والتدريب في تلبية هذه الاحتياجات .

١٣ ــ العمل على استثمار المتوافر من الطاقات البشرية في هذه الاجهزة والاستفادة منها وتحفيزها ، واتاحة الفرصة امامها للتطور ومواكبة النظم والاساليب المتاحة في دول العالم المتقدمة .

١٤ ــ ابتعاد اجهزة التنمية الادارية عن الممارسات السطحية والارتجالية، وعن اغراق نفسها في الشكليات ، والاهتمام بالعمل الميداني والمشاركة الفعالة في تحقيق تنمية ادارية ذات نتائج ملموسة يمكن قياسها وفق معايير ومؤشرات كمية واضحة .

١٥ ــ توفير الاستمرارية لسياسات وبرامج هذه الاجهزة بصورة تمكنها من متابعة هذه السياسات والبرامج وظهور نتائجها وتقويمها .

١٦ ــ تشجيع اجهزة التنمية الادارية على اكتشاف الاساليب المناسبة لبيئتها ، وتتفق مع ظروفها ، وتكييف التجارب التي نجحت في دول اخرى مع طبيعة هذه البيئة واموالها بعيدا عن مجرد النقل والتقليد .

١٧ ــ تضييق الفجوة التي تفصل بين الاجهزة الاكاديمية والتعليمية في الجامعات والمعاهد من جهة ، وبين المؤسسات المهنية والتنفيذية بمختلف القطاعات من جهة اخرى ، وايجاد الصيغ الكفيلة بخلق التلاحم والتعاون الذي يجمع بين النظرية والتطبيق .

١٨ ــ العمل على ترسيخ الاخلاقيات المهنية القويمة ، وتوعية العاملين في الدولة بضرورة الالتزام بالقيم والمبادىء الاخلاقية في ممارساتهم

اعمالهم بعيدا عن الممارسات اللاموضوعية المتحيزة .

١٩ ــ اعتبار تحقيق التنمية والتطوير في المنظمات مسئولية اساسية من مسئوليات المدير التنفيذي ، واعطاؤه الصلاحيات الضرورية لممارستها ، واعتبار قيامه بهذه المسئولية عنصرا اساسيا من عناصر تقويمه .

٢٠ ــ انشاء وظائف خاصة تتولى مساعدة المدير في تحقيق مهنة التنمية الادارية . وتحديد مؤهلات شاغليها .

٢١ ــ اعتماد الموارد المالية اللازمة لبرامج ومشاريع التنمية الادارية ضمن الموازنات السنوية وضمان مرونة الصرف .

رابعا : التوصيات الخاصة بالتعاون العربي

يوصي المؤتمر بمـا يلي :

أ : التوصيات الموجهة للدول العربية :

١ ــ ضرورة ايلاء التنمية الادارية ، والادارة بصورة عامة اهمية مماثلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، بل ايلاؤها اهمية اكبر في المرحلة القادمة لتتمكن من ان تتطور لتصل الى مستوى منجزات التنمية الاقتصادية والاجماعية .

٢ ــ ضرور المباشر اعتبارا من عام ١٩٧٩ م باستكمال اجهزة التنمية الادارية ، ودعمها بالامكانات المادية والبشرية .

٣ ــ ضرورة المباشرة اعتبارا من عام ١٩٧٩ م باعداد سياسات وخطط واضحة للتنمية الادارية ، تتمشى مع اهداف ومتطلبات التنمية الشاملة في ضوء الرؤية المستقبلية لعقد الثمانيات .

٤ ــ ضرورة الاهتمام بتنمية الكوادر العربية الفلسطينية العاملة في الاقطار العربية ، واعدادها لتولي مسئولياتها الادارية في الدولة العربية الفلسطينية .

٥ ــ اعلان عقد الثمانينات عقدا للتنمية الادارية العربية ، تبذل خلاله جهود مكثفة ومتكاملة للنهوض بالادارة العربيـة حتى تصل الى المستوى الذي يفي باحتياجات التنمية الشاملة .

ودعوة الحكومات العربية الى تنظيم برامج تنفيذية واعلامية تكفل تحقيق هذا الهـدف .

ب : التوصيات الموجهة للمنظمة العربية للعلوم الادارية :

١ ــ اعتماد موازنات خاصة للمشروعات الحيوية التالية كي تتمكن المنظمة العربية للعلوم الادارية من تنفيذها مباشرة أو من خلال اجهزة عربية اخرى تختارها :

أ ــ انشاء بنك للمعلومات الادارية يعتمد على استخدام الحاسب الآلي والميكروفيلم .

ب ــ الاهتمام بأيجاد وسيلة فعالة لنشر وتوزيع الكتب والدراسات الادارية .

جـ ــ اقامة مشروع لانتاج وتوزيع المواد والوسائل التدريبية المساعدة .

د ــ تمويل البحوث والدراسات الادارية تشجيعا للدارسين العرب .

٢ ــ تكليف المنظمة العربية للعلوم الادارية باعادة النظر في النظم التي تتبعها حاليا في توزيع ما يصدر عنها من مطبوعات واستحداث نظم اكثر فاعلية يكون من شأنها ايصال هذه المطبوعات الى الجهات المعنية والمهتمة بالادارة العامة والتنمية الادارية في جميع ارجاء الوطن العربي .

٣ ــ أن تزيد المنظمة العربية للعلوم الادارية من جهودها في تقديم الامكانات العلمية والفنية للاقطار العربية من اجل تدعيم خططها المتصلة بالتنمية الادارية وذلك بالتعاون والتنسيق مع الاجهزة المختصة في تلك الاقطار.

٤ ــ تكليف المنظمة بتنظيم برامج لتبادل الزيارات بين المختصين والمسؤولين في اجهزة التنمية الادارية في الدول العربية بغرض التعرف على التجارب المختلفة وتوثيق الصلات بين العاملين فيها .

٥ ــ تكليف المنظمة بعمل دراسات ميدانية متكاملة للنظم القائمة في الدول العربية والعمل على نشرها على اوسع نطاق لافادة الاداريين والمهتمين بهـا .

٦ ــ الاعداد لاقامة المؤتمر العام الثاني خلال عام ١٩٧٩ م ، على أن يخصص لاستعراض ما نفذ من توصيات واتجاهات المؤتمر العربي الاول ودراسة المعوقات التي اعترضت التنفيذ واستعراض الخطط التي تعدها الدول العربية لمواجهة عقد التنمية الادارية في الثمانينات ، ويعقد في الدولة التي تحدد نتيجة الاتصالات التي تجريها المنظمة .

ندوة الخدمات الاجتماعية العمالية في البلدان العربية

د . احمد زكي بدوي *

قامت منظمة العمل العربية بعقد ندوة الخدمات الاجتماعية العمالية في البلدان العربية بمدينة عمان في الفترة ما بين ١٨ نوفمبر ـــ تشرين ثاني حتى ٢٣ نوفمبر ـــ تشرين ثاني ١٩٧٨ لتحقيق الاهداف الاتية : ـــ

١ ـــ تبادل المعلومات حول واقع الخدمات الاجتماعية العمالية في البلاد العربية .

٢ ـــ ابراز دور الخدمات الاجتماعية العمالية في زيادة الانتاج

٣ ـــ تحديد المشاكل التي تعترض الخدمات الاجتماعية العمالية وتقديم تصور شامل للحلول المناسبة لها .

٤ ـــ دراسة كيفية تدعيم الخدمات الاجتماعية العمالية في البلاد العربية .

وقد شارك في اعمال الندوة مندوبون عن كل من الدول الاتية : ـــ

المملكة الاردنية الهاشمية ، الجمهورية التونسية ، جمهورية الجزائر ، المملكة العربية السعودية الجمهورية العربية السورية ، الجمهورية العراقية، فلسطين ، دولة الكويت ، جمهورية مصر العربية والمملكة المغربية .

افتتح الندوة وزير العمل بالمملكة الاردنية السيد عصام العجلوني بكلمة رحب فيها بالوفود المشتركة في الندوة ، ونوه باهمية موضوع الندوة بالنسبة للاقطار العربية ، متطرقا الى الاهتمام الذي توليه حكومة المملكة الاردنية الهاشمية والمسؤولين في وزارة العمل وباقي المؤسسات المختلفة للخدمات الاجتماعية ، كما شكر في كلمته منظمة العمل العربية على مبادرتها في عقد هذه الندوة .

وتحدث بعد ذلك الدكتور عبدالله الطاهر ، ممثل المدير العام لمنظمة العمل العربية ، حيث شكر حكومة الاردن على استضافتها عقد الندوة في عمان ، كما اشار الى اهمية عقد هذه الندوة والى استعداد منظمة العمل

* الخبير بمنظمة العمل العربية .

العربية لتجسيد التوصيات التي تخرج بها الندوة في شكل اتفاقيات وتوصيات وتقديم الخبرات من اجل تطوير الخدمات الاجتماعية العمالية في الوطن العربي .

كما تحدث في جلسة الافتتاح ممثلو الاتحاد العام لنقابات العمال وغرفة صناعة عمان ، الذين اكدوا على اهمية توحيد جهود الاطراف الثلاثة (حكومات ، واصحاب اعمال ، وعمال) لتطوير الخدمات الاجتماعية العمالية لمصلحة زيادة الانتاج ومن اجل خلق بيئة تلائم دور الانسان كعنصر هام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

وانتخب بعد ذلك المشاركون في الندوة هيئة المكتب على النحو التالي :
السيد الدكتور جواد العناني ، رئيس وفد المملكة الاردنية ، رئيسا .

السيد ـ صباح يونس خسرو ، رئيس وفد الجمهورية العراقية، نائبا للرئيس
السيد الدكتور عبد الله الطاهر ، ممثل المدير العام لمكتب العمل العربي ، مقررا .

الدراسات التي عرضت على الندوة

عرضت على الندوة عدة دراسات وقامت بمناقشتها وهي :

١ ـ الخدمات الاجتماعية العمالية (مفهومها ، تطورها ، اهميتها) للدكتور احمد زكي بدوي .

٢ ـ مجالات الخدمات الاجتماعية العمالية للدكتور محمد نجيب توفيق حسن .

٣ ـ المشاكل التي تعترض الخدمات الاجتماعية العمالية للدكتور عبد الحليم رضا عبد العال .

٤ ـ تخطيط وتمويل الخدمات الاجتماعية العمالية للدكتور محمد ماهر عليش .

٥ ـ دور منظمة العمل العربية في مجال الخدمات الاجتماعية العمالية .

هذا ، بالاضافة الى اوراق عمل قطرية مقدمة من كل من : المملكة الاردنية الهاشمية ، الجمهورية التونسية ، المملكة العربية السعودية ، الجمهورية العراقية ، دولة الكويت ، وجمهورية مصر العربية .

وقد تناولت الدراسة الاولى الخاصة بمفهوم وتطور الخدمات الاجتماعية العمالية تطور هذه الخدمات من حيث ارتباطها بحركة التصنيع التي دفعت

بعض المصلحين الى المطالبة بتحسين احوال العمال ، وبتقدم الحركة النقابية وتدخل المشرع لتحسين احوال العمل وحماية العمال . كما كان لانشاء منظمة العمل الدولية سنة ١٩١٩ دور كبير في زيادة الاهتمام بالخدمات الاجتماعيـــة العمالية . ثم عالجت الدراسة مفهوم الخدمات الاجتماعية العمالية موضحة بان مدلولها يختلف من بلد الى اخر وفقا لدرجة التصنيع في كل منها ونصيب عمالها من التعليم والثقافة . يضاف الى ذلك أن مفهوم هذه الخدمات تطور مع تطور المجتمع ، فقد كان كل جهد يبذل نحو العمال فيما مضى يدخل في نطاق الخدمات الاجتماعية العمالية ومع تقدم تشريع العمل وتطوير الادارة الصناعية ، اصبحت هذه الخدمات تقتصر على رفع المستوى الصحـــــي والثقافي والاجتماعي للعمال مع تهيئة الجو المناسب لخلق التكيف اللازم بين العامل والبيئة التي يعمل فيها مما يؤدي الى اقصى مـــــا يكون من الرضا والكفاية . وانتقلت الدراسة بعد ذلك الى التحدث عن آثار الخدمات العمالية على كل من العمال واصحاب العمل . واختتمت الدراسة بعرض المبادىء والاعتبارات التي يجب أن تقوم عليها برامج الخدمات الاجتماعية العمالية .

وتناولت الدراسة الثانية موضوع مجالات الخدمات الاجتماعية العمالية، فابرزت كيفية تحديد الخدما تالاجتماعية اللازمة للمشروع على اساس القيام بالبحوث والدراسات ، واكدت على ضرورة الالتزام بالمنهج العلمـــــي . واوضحت أن الخدمات الاجتماعية العمالية تتخذ مظاهر ومستويات متعددة تتوقف على عدة عوامل منها حجم المنشاة ونوع الصناعة ، وعدد العاملـــين والبيئة التي تقع فيها المنشاة والتقاليد والافكار الاجتماعية السائدة فيها ، والتشريعات القائمة ، واتفاقيات العمل الجماعية ومـــــدى قوة النقابات والمستوى الثقافي للعمال وادراكهم لحقوقهم ولمزايا الخدمات الاجتماعية التي تتوقف على المركز الاقتصادي للمنشاة . وهناك خدمات تقوم بقوة التشريع ، وهي التي تقررها الدولة ومنها ما يقرره اصحاب العمل بصفة اختيارية . وقد تكون الخدمة داخل اماكن العمل ، وقد تمتد فتشمل اسرة العامل ، واحيانا تشمل البيئة التي تقع بها المنشاة . كذلك قد تقدم الخدمة الاجهزة الحكومية او الجمعيات الخاصة ، كما قد تقدم عن طريق تنظيم تعاوني يضم اصحاب العمل في منطقة معينة أو يقدمها صاحب العمل بالاشتراك مع النقابة او الجمعية التعاونية . وعلى صعيد مختلف ، تعرضت الدراسة لاهم الخدمات الصحية ، خدمات الاسكان ، التأمينات الاجتماعية ، الخدمات المتعلقـــــة بالامن والتوعية ، خدمة الفرد ، توفير وسائل الراحة باماكن العمل ، الخدمات الخاصة بوسائل الانتقال ، الخدمات الخاصة ببعض فئات العمال كالاحداث والنساء والعمال المسنون ... الخ ..

وتناولت الدراسة الثالثة المشاكل التي تعترض الخدمات الاجتماعية العمالية واعتبرت أن هذه الخدمات ليست لصالح الانتاج فقط بل لصالح العامل كانسان والتعامل معه لخدمته في حد ذاته وليس كوسيلة أو اداة للانتاج . ثم عددت الدراسة المشاكل التي تواجه تأدية الخدمات الاجتماعية للعمال على الوجه التالي :

١ ــ مشكلات تتعلق بوجهة نظر ازاء الخدمات العمالية ، وهي وجهة نظر ترتكز على الاهتمام بالجانب التكنولوجي للمصنع مع اهمال الجانب الانساني.

٢ ــ مشكلات ترجع الى الاحجام عن الانفاق على الخدمات الاجتماعية على اساس أن هذه الخدمات هي تكلفة اجتماعية بلا عائد .

٣ ــ مشكلات ترجع الى زيادة كثافة السكان بالعواصم العربية الكبرى دون الحاجة الفعلية لهذه العواصم ، مما يوفر ايدي عاملة رخيصة تغري باستخدامها في الصناعة باجور منخفضة وبدون تكلفة اجتماعية ملموسة .

٤ ــ مشكلات ترجع الى ظهور مناطق صناعية تضم العديد من المصانع التي اقيمت على نحو ارتجالي وتفتقر الى المرافق العامة .

٥ ــ مشكلات ترجع الى الاهتمام بالخدمات العلاجية التي تهتم بالحالات الفردية واهمال الخدمات الانشائية والاساسية التي يفيد منها جميع العمال .

٦ ــ عدم العناية باعداد الاخصائي الاجتماعي الذي هو حجر الزاوية فيما يتعلق بتوفير الخدمات الاجتماعية العمالية .

٧ ــ عدم الاهتمام بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالخدمات الاجتماعية المقدمة لهم مما يجعل لهذه الخدمات اهمية ثانوية بالنسبة لهم .

٨ ــ عدم تطور تشريعات العمل اذ كلما كانت هذه التشريعات متخلفة كلما كان ذلك عقبة تواجه توسيع نطاق الخدمات الاجتماعية العمالية .

واختتمت الدراسة بالتنويه بوجوب الاهتمام باجراء دراسات ميدانية حول هذه المشكلات وتحديد وسائل التغلب عليها مما يعود بالفائدة على عمال الصناعة في مختلف ارجاء الوطن العربي .

وتناولت الدراسة الرابعة موضوع تخطيط وتمويل الخدمات الاجتماعية العمالية فابرزت أن تخطيط الخدمات الاجتماعية العمالية يجب أن يقوم على ثلاثة مستويات :

١ ـ التخطيط على المستوى القومي ويتولى رسم السياسة العامة لبرامج الخدمات الاجتماعية بما يغطي اجزاء القطر كله ، وتحديد اولويات هـذه البرامج ومتابعة تنفيذها .

٢ ـ التخطيط على المستوى المحلي اى على مستوى المدينة تحررا مـن المركزية وتفاديا لمساوئها وبحيث تكون برامج الخدمات اشد تجاوبا مع مطالب واحتياجات سكان المدينة .

٣ ـ التخطيط على مستوى المشروعات الكبيرة ويعني بدراسة طبيعـة العمل وظروفه ، وعدد ونوعية العاملين واحتياجاتهـم وانواع الخدمات المطلوبة فعلا .. الخ .

وتحدثت الدراسة عن ادارة الخدمات العمالية وعددت سبل هـذه الادارة وهي :

١ ـ ادارة الخدمة بواسطة ادارة المنشأة نفسها وذلك عن طريق ادارة الافراد او ادارة الخدمات الاجتماعية العمالية .

٢ ـ اشتراك عمال المنشأة في ادارة الخدمة عن طريق لجنـة المنشأة المشتركة او لجان خاصة لكل نوع من انواع الخدمة كلجنة المطعم ولجنـة النادي .

٣ ـ ادارة الخدمة بواسطة النقابة او عمال المنشأة ، ويعتبر هذا النوع من الادارة امرا نادرا في المنشآت الصناعية الكبيرة .

٤ ـ ادارة الخدمة عن طريق المقاولة أو اسنادها الى متعهد وينتشر هذا النوع من الادارة بنوع خاص في ادارة المقاصف .

٥ ـ ادارة الخدمات التي تتم على مستوى منطقة صناعية معينة ويشترك في تمويلها المشروعات القائمة بهذه المنطقة عن طريق لجنة تضـم ممثلين عن المنشآت وعن العمال ، علما بانـه يجب أن يتولى ادارة الخدمات الاجتماعية اخصائيون اجتماعيون مؤهلون .

وعددت الدراسة مصادر تمويل الخدمات الاجتماعية العمالية وهي :

١ ـ الاعتمادات التي تخصصها الحكومة والسلطات المحلية في ميزانياتها العامة .

٢ ـ المبالغ التي يؤديها صاحب العمل على اساس نسبة مئوية من الاجور المدفوعة للعمال او نسبة مئوية من الارباح تتحملها كل منشأة .

٣ ــ مجموع اموال الغرامات التي توقع على العمال في كل منشأة أو نسبة مئوية منها .

٤ ــ نسبة مئوية من موارد مؤسسة التأمينات الاجتماعية .

٥ ــ نسبة مئوية من موارد نقابات العمال .

٦ ــ الاشتراكات التي قد يؤديها المنتفعون بالخدمات العمالية والتي يكون في مقدور العامل أن يتحملها بما يتناسب مع اجره .

وتناولت الدراسة الرابعة موضوع دور منظمة العمل العربية في مجال الخدمات الاجتماعية العمالية فعددت اهداف المنظمة التي تتلخص في تحسين احوال العمال والعمال ، ونوهت بان في مقدمة وسائل تحقيق هذا الدهف نشر ودعم الخدمات الاجتماعية العمالية . ثم عرضت الدراسة لوسائل المنظمة لتحقيق اهدافها ومن بينها الخدمات الاجتماعية العمالية وهي الدراسات والبحوث ، التوثيق والاعلام ، الندوات والحلقات الدراسية ، اصدار الاتفاقيات والتوصيات ، برامج المعونة الفنية . كما اشارت الدراسة الى ان الاتفاقية العربية رقم ١ لسنة ١٩٦٦ المعدلة بالاتفاقية رقم ٦ لسنة ١٩٦٧ بشأن مستويات العمل تضمنت بعض الاحكام بشأن الخدمات الاجتماعية العمالية . وقد صدقت على هاتين الاتفاقيتين معظم الدول العربية .

توصيات الندوة :

بعد نقاش مطول لكل مجالات الخدمات العمالية واهميتها واسباب تعثرها في الماضي وافاق تطورها في البلاد العربية مستقبلا توصل المؤتمرون الى اقرار عدة توصيات نلخصها فيما يلي :

اولا ــ توصيات عامة :

١ ــ يراعى أن يكون الهدف من الخدمات الاجتماعية العمالية العمل على رفع المستوى الصحي والثقافي والاجتماعي للعمال عن طريق خدمات التغذية والاسكان والانتقال وتنظيم اوقات الفراغ وغيرها من الانشطة

٢ ــ أن تعمل الاقطار العربية على تعميم الخدمات الاجتماعية العمالية عن طريق التشريعات وتشجيع ابرام اتفاقيات العمل الجماعية ، وذلك بما يتفق مع طبيعة الصناعة وموقعها واحتياجات العاملين بها .

٣ ــ أن تشجع الاقطار العربية انشاء جمعيات خاصة لتوفير الخدمات الاجتماعية العمالية فالهيئات الاهلية تمتاز بالحرية والمرونة وتحظى

بفرص واسعة للتجارب . ويجب أن تمد الحكومات هذه الجمعيات بالاعانات الكافية حتى تستطيع القيام بتحقيق الاهداف التي انشئت من اجلها .

٤ — أن تشجع الاقطار العربية انشاء معاهد لاعداد الفنيين في الخدمات الاجتماعية العمالية لتكوين فئة على كفاية عالية من المخططين والمنظمين والممارسين في هذا المجال .

٥ — التأكيد على أن توجه الجهات المختصة في الوطن العربي اهتماما خاصا بتوفير الخدمات الاجتماعية العمالية للعمال الفلسطينيين الذين يعملون في الاقطار العربية على قدم المساواة ، وذلك حيثما لا تتوفر هذه المساواة مع مواطني هذه الاقطار . والعمل على توفير الرعاية لهؤلاء العمال في الاراضي المحتلة .

ثانيا : تنظيم الخدمات العمالية

يراعي في تنظيمَ الخدمات العمالية ما يلي :

١ — اقامة الخدمات الاجتماعية العمالية بعد دراسة دقيقة تقوم على التعرف على احتياجات العمال الفعلية ونوع الصناعة وظروف العمل والبيئة التي تقام بها المشروعات .

٢ — أن يلزم التشريع الوطني بتوفير الخدمات الاجتماعية العمالية في جميع المشروعات الكبيرة التي يحددها تشريع كل دولة حسب ظروفها ، وذلك تحت اشراف اخصائيين مؤهلين . أما في المشروعات الصغيرة فيراعى توفير هذه الخدمات لعمالها عن طريق التعاون بين الحكومة واصحاب العمل والنقابات والهيئات الخاصة .

٣ — أن تعمل السلطات والمنظمات المختصة بتوعية اصحاب العمل باهمية الخدمات الاجتماعية العمالية ، وان تتخذ الترتيبات المناسبة لتقديم المعلومات والمشورة والتوجيه الى المؤسسات المختلفة فيما يختص بالمسائل الفنية المتعلقة باقامة الخدمات الاجتماعية العمالية .

٤ — أن يتوفر في الخدمات الاجتماعية العمالية المستوى اللائق والكفاية التامة ، مع وجوب ملائمتها للعمال ، وسهولة استفادتهم منها بحيث تصل الى اكبر عدد ممكن منهم .

٥ — أن تمتد بعض برامج الخدمات الاجتماعية العمالية بقدر الامكان للاسرة والحي ايضا الذي تقوم فيه المنشأة .

٦ ـ تكامل برامج الخدمات الاجتماعية التي تقـــدم للعمال ، اى توفير الخدمات الصحية والثقافية والترفيهية وغيرها سواء تلك التي تقــوم بها الدولة أو المنشأة او النقابة أو الجمعيات الخاصة .

٧ ـ العمل على توعية العاملين الذين تقدم لهم الخدمات الاجتماعية بشأن انتفاعهم بها كما صدرت عن الندوة بعض التوصيات بشأن تخطيط الخدمات وادارتها وتمويلها وعن دور منظمة العمل العربية في دعــم الخدمات الاجتماعية العمالية .

ـ●ـ



مجلة
البحوث والدراسات العربية

تصدر سنويا عن معهد البحوث والدراسات العربية

صدر العدد الأول من المجلة في مارس (آذار) ١٩٦٩ .

— هيئة تحرير المجلة يسرها أن تدعو الباحثين والاساتذة من اعضاء هيئات التدريس بالجامعات العربية وغيرهم لنشر بحوثهم ودراساتهم العلمية في المجلة وخاصة في المجالات المتعلقة ببحث ودراسة المشكلات العربية المعاصرة من جوانبها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتاريخية والجغرافية والقانونية . كما تعنى المجلة ايضا بابراز الملامح الرئيسية للأدب العربى المعاصر وبخاصة مايعكس منها الروابط الفكرية بين شتى اقطار الوطن العربى الى جانب اهتمامها الخاص بالدراسات الفلسطينية .

— ترجو هيئة التحرير من السادة الأساتذة الذين يرغبون في نشر ابحاثهم باللغة العربية أن يرفق كل منهم ببحثه ملخصا بلغة اوروبية حديثة فيما لا يزيد عن الف كلمة ، كما يرجى ايضا ممن يرغب في نشر بحثه بلغة اوروبية حديثة ان يقدم ملخصا باللغة العربية بما لا يزيد ايضا عن الف كلمة ، ويراعى في الحالين ان يتراوح المقال او البحث بين ستة آلاف وثمانية آلاف كلمة .

— ترسل كافة المكاتبات والأبحاث المتعلقة بالمجلة على العنوان التالى :

الاستاذ الدكتور محمد صفى الدين ابو العز
رئيس معهد البحوث والدراسات العربية

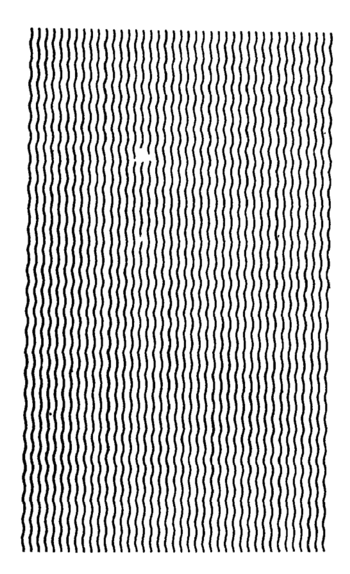
(١ شارع الطلمبات — جاردن سيتى — ص. ب ٢٢٩ القاهرة)

— تقدم ادارة المجلة لكل من السادة المشتركين في تحريرها ببحوثهم على سبيل الاهداء العدد الذى نشر به البحث بالاضافة الى عشرين فصلة من البحث .

— كافة الأبحاث والدراسات المنشورة بهذه المجلة تعبر عن آراء كتابها ولا تحمل بالضرورة وجهة نظر المعهد او اية جهة أخرى يرتبط بها صاحب البحث .

— قيمة العدد ١٫٥٠٠ جنيه مصرى او ٤ دولارات امريكية بخلاف رسوم البريد .

دليل الجامعات والمؤسسات التعليمية العليا



دليـــل الجامعـــات والمؤسسات

التعليمية العليــــــا

مع صدور عدد نيسان / ابريل ١٩٧٦ بدات مجلة العلوم الاجتماعيـــة بنشر تقارير وملخصات اكاديمية عن الجامعات العربية والمؤسسات التعليمية العليا بها ، متضمنة اوضاعها العلمية واقسامها ونشاطاتها ، ودورها فـــي خدمة المجتمع .

وفي الصفحات القادمة نقدم نبذة مختصرة عن جامعـــة [illegible] آملين ان يتحقق التعريف الذي اردنـــاه بالجامعات العربية .

جامعة اليرموك

نشاتها وتاريخها : ادرك المسؤولون في الاردن الحاجة الماسة لانشاء جامعة ثانية في الاردن تساهم في تحقيق تطور سريع ومتكامل في مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية في اطار المسؤوليات الجسيمة الملقاة على عاتق الاردن بشكل خاص والعالم العربي بشكل عام ازاء تحديات العصر المتزايدة. فصدر الامر الملكي في الاول من حزيران ١٩٧٥ بتأسيس جامعة في شمال الاردن اطلق عليها اسم (جامعة اليرموك) تيمنا بذكرى واقعة اليرموك التي خاضها العرب في فتوحاتهم الاسلامية ضد الروم . وتلا ذلك بتشكيل لجنة خاصة تتولى مسؤوليات اظهار جامعة اليرموك الى حيز الوجود .

وفي غضون عام من الجهود المكثفة والتخطيط المستمر تمكنت هذه اللجنة من وضع الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي والقوانين والانظمة اللازمة لسير التدريس في الجامعة . وفي تشرين اول من عام ١٩٧٦ تسنى للجامعة البدء بالتدريس في كلية العلوم والاداب في موقع مؤقت في مدينة اربد . واستقبلت الجامعة اول فوج لها من الطلاب لتصبح جامعة اليرموك حقيقة قائمة .

فلسفة الجامعة واهدافها : تكون الخصائص التالية الخطوط الاساسية التي ترتكز عليها فلسفة جامعة اليرموك في بنائها الاداري والاكاديمي :

١ ـ تركز الجامعة على العلوم والتكنولوجيا في برامجها وتعتبر ذلك متطلبا رئيسيا للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الاردن والعالم العربي .

٢ ـ تهتم الجامعة اهتماما كبيرا بنوعية التعليم . لذا فهي تتبنى نظام الفصول والساعات المعتمدة لتعطي الطالب حرية اكثر في اختيار ما يتناسب مع حاجاته ورغباته وتسعى كذلك الى توفير الكفاءات العالية من الاساتذة والاداريين والفنيين ، بحيث تكون نسبة اعضاء هيئة التدريس الى الطلاب ١ : ٢٠ ونسبة اعضاء هيئة التدريس الى الفنيين ٢ : ١ ونسبة اعضاء هيئة التدريس الى الاداريين ١ : ١ .

٣ ـ تعتبر الدائرة الاكاديمية الوحدة الاساسية في الهيكل الاكاديمي للجامعة وتعطى الحرية الكافية على مستوى اتخاذ القرار ومستوى التنفيذ . وعلى ذلك ظهرت البنية الاكاديمية بحقولها المختلفة تحت اربع

كليات رئيسية فقط هي : كلية العلوم والاداب ، كلية الهندسة ، كلية العلوم الطبية ، وكلية الزراعة والطب البيطري .

٤ ــ تؤمن الجامعة بمبدأ الجامعة في خدمة المجتمع وعلى ذلك فانها تعمل وستعمل على تقديم الخدمات الاكاديمية وغير الاكاديمية من خلال مـا اوجدته من التخصصات المتنوعة المطلوبة لمجتمع نام متطور . فشملت مخططاتها على انشاء معاهد ومراكز وكليات جامعية متوسطة وتقديم برامج ودورات وندوات متنوعة تساهم في تكامل تنمية وتطوير قطاعات المجتمع المختلفة . واعتمدت كذلك على فتح ابواب التعليم المستمر للعاملين في القطاعين العام والخـاص لزيادة نموهم الشخصي والوظيفي . كما وحرصت الجامعة على وضع منشآتها المختلفة كالمكتبة والمرافق الرياضية والمستشفى والقاعات في خدمة المجتمع المحلي .

٥ ــ تتبع الجامعة اسلوب التخطيط والمتابعة والتقييم المستمر في جميع اعمالها ونشاطاتها فهناك مخطط شامل لاعداد الطلبة واعداد الهيئة التدريسية والهيئة الادارية والابنية والمنشآت المختلفة للعشر سنوات القادمة بما ينسجم مع مخطط الجامعة في توسعها الاكاديمي . ويجري تقييم مستمر لكل مرحلة من مراحل تنفيذ هذه المخططات .

٦ ــ تؤمن الجامعة بمبدأ التعاون والتنسيـق بينها وبين الجامعـات والمؤسسات العلمية داخل البلاد وخارجها .

انطلاقا مما سبق فان جامعة اليرموك تهدف الى :

١ ــ زيادة فرص التعليم العالي امام العدد المتزايد من خريجـي المرحلة الثانوية في الاردن .

٢ ــ اعداد كوادر وطاقات متخصصة ومدربة تخدم احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الاردن والعالم العربي .

٣ ــ ايجاد نواه علمية وثقافية قادرة على انتاج الابحاث والدراسات اللازمة لتقدم العلم والمعرفة . وتوظيف ذلك في دفع عجلة التقدم التكنولوجي في العالم العربي .

٤ ــ توفير فرص التعليم المستمر للراغبين في ذلك .

٥ ــ رفع مستوى التعاون الثقافي والتفاهم بين دول العالم .

حقائق وارقام عن تطور الجامعة الحالي والمستقبلي : تعيش جامعة اليرموك الان السنة الثالثة من عمرها الاكاديمي في حرم جامعي في مدينة اربد . الا

انها قد فرغت من وضع مخطط شامل لموقع رئيسي لها مساحته حوالي ٢٦٠٠ فدان يقع على الطريق الرئيسي الذي يربط الاردن بسوريا ، على بعد عشر كيلو مترات من الحدود السورية . ويتوقع أن تستكمل منشآت هذا الموقع الرئيسي في غضون عشر سنوات من الان .

كان ذلك في ضوء الخطة التي رسمتها الجامعة لتوسعها الاكاديمي والتي تشتمل على ثلاث مراحل تمر الجامعة الان في المرحلة المتوسطة منها .

المرحلة الاولى (١٩٧٦ — ١٩٧٧) :

انتهت هذه المرحلة في الوقت المحدد لها . حيث بدات كلية العلوم والاداب بسبع دوائر هي : الرياضيات ، الفيزياء ، الكيمياء ، العلوم الحياتية ، الاقتصاد ، اللغة العربية وادابها ، واللغة الانجليزية وادابها . وقد قبل في هذا العام ٦٤٠ طالب . اشرف على تدريسهم ٥١ عضو هيئة تدريس وبلغ عدد الاداريين في الجامعة ١٩٣ .

المرحلة المتوسطة (١٩٧٧ — ١٩٨٠) :

في عام ١٩٧٧ اضيفت اربع دوائر لكلية العلوم والاداب وهي دائرة التربية للدراسات العليا ، دائرة العلوم الاجتماعية والانسانية ، ودائرة العلوم الادارية ودائرة الاحصاء . وفي عام ١٩٧٨ تأسست عمادة البحث العلمي والدراسات العليا . وتأسس كذلك مركز اللغات ومركز للعلوم البحرية في مدينة العقبة .

بلغ عدد طلبة الجامعة في العام الحالي ١٩٧٨ — ١٩٧٩ ، ٢١٢٦ يقوم بتدريسهم ١٢١ عضو هيئة تدريس وبلغ عدد موظفيها الاداريين ٢٢٧ . وفي نهاية هذه المرحلة في العام القادم يتوقع أن تصل اعداد الطلبة والهيئة التدريسية والهيئة الادارية الى ٣٠٠٠ ، ١٥٠ ، ٢٥٠ على التوالي . كما وسيتم فتح كلية الهندسة بدائرتي الهندسة المدنية والهندسة المعمارية وتخطيط المدن . وسيقبل خمسون طالبا في هاتين الدائرتين يمضون سنتهم الاولى (هندسة تحضيري) في كلية العلوم والاداب ، وفي صيف ١٩٨٠ سيتخرج أول فوج من الجامعة من كلية العلوم والاداب .

المرحلة المتقدمة (١٩٨٠ — ١٩٨٩) :

سيتم تنفيذ معظم برامج هذه المرحلة في موقع الجامعة الرئيسي حيث سيتم انشاء واستكمال ثلاث كليات رئيسية هي الهندسة والعلوم الطبية والزراعة والبيطرة بالاضافة الى استكمال كلية العلوم والاداب .

كلية الهندسة : يقدر استيعاب كلية الهندسة بـ ١٣٨٠ طالبا سنويا عند استكمالها موزعين على ثمان دوائر هي : الهندسة المدنية الهندسة المعمارية وتخطيط المدن ، الهندسة الكهربائية ، الهندسة الميكانيكية ، الهندسة الكيماوية ، هندسة التعدين والهندسة الذرية . كما ستضم كلية الهندسة معهدا للمهن الهندسية المساعدة بالاضافة للبرامج التدريبية الخاصة بخدمة المجتمع ومراكز للتدريب والبحث .

كلية العلوم الطبية : يقدر استيعاب هذه الكلية بـ ٧٠٠ طالب سنويا عند استكمالها موزعين على خمس كليات فرعية هي : الطب ، التمريض ، طب الاسنان ، الصيدلة ، والصحة العامة ، والعلوم الطبية المساعدة . وستشمل الكلية على مستشفى تعليمي للتدريب والبحث يقدم الخدمات الطبية للبيئة المحلية بسعة ٦٢٨ سرير . وسينشأ كذلك معهد للمهن الطبية المساعدة .

كلية الزراعة والطب البيطري : يقدر استيعابها بـ ٣٠٠ طالب سنويا عند استكمالها موزعين على اربع كليات فرعية هي : الزراعة ، الطب البيطري ، العلوم البيئية والمصادر الطبيعية والتنمية البشرية . هذا بالاضافة الى اشتمالها على معهد للمهن الزراعية والبيطرية المساعدة وعلى محطات زراعية ومزارع تجريبية وبيوت زجاجية .

اما كلية العلوم والاداب فسيصل عدد دوائرها الى تسعة عشر في هذه المرحلة حيث سيتم انشاء الدوائر التالية : التربية الرياضية ، الفنون الجميلة ، الاعلام والمعلومات ، القانون للدراسات العليا ، الكيمياء الحيوية، علوم الارض ، الحاسب الالكتروني ، واللغات الحديثة هذا بالاضافة الى معاهد متوسطة تابعة لبعض الدوائر لاعداد وتدريب الكوادر اللازمة في ميادين العمل المختلفة محليا وعربيا .

لم يقتصر المخطط الشامل لموقع الجامعة الرئيسي على توفير المباني والمختبرات اللازمة للتدريس في الكليات المذكورة بل اشتمل على انشاء الكثير من الخدمات والمرافق العامة التي تساعد الجامعة على القيام بدورها وتزيد من تفاعلها مع المجتمع المحلي . فاشتمل المخطط على مكتبة بحجم مليون كتاب ، ومجموعة مدارس نموذجية من الحضانة وحتى المرحلة الثانوية تتسع لـ ٦٠٠٠ طالب وتجمعات سكنية للطلاب والاساتذة والموظفين والمرضات ومدينة رياضية تحتوي على مدرج سعته ٦٠٠٠٠ مشاهد ومركز نشاطات للطلبة ومركز للمؤتمرات والنشاطات الاجتماعية ، ومتحف تاريخي ، ومركز ثقافي — اسلامي وفندق للخدمات والتدريب على ادارة الفنادق والمطاعم .

وعند اكتمال هذا الموقع سيتحول موقع الجامعـــة الحـــالي في مدينـــة اربد الى كلية جامعية متوسطة (سنتان بعد المرحلة الثانوية) لخدمـــة المجتمع . عندها ستصل جامعة اليرموك الى حجم يمكنها من توفير التعليـــم لـــ ٢٠ الف طالب في سنواتها وتخصصاتها المختلفة وسيصل حجم هيئـــة الموظفين الى ١٠٠٠ موظف . وفي اطار هذا التصور المرحلي لتطور جامعة اليرموك لا بد من القول بأن الجامعة وضعت خطة متكاملة للقوى البشرية لنموها وتطورها . فقد وصل عدد المبعوثين على نفقتها للحصول على درجة الدكتوراه في التخصصات المختلفة الى ١٥٠ مبعوث في افضل الجامعات الاوروبية والامريكية ليعودوا للتعليم فيها . كما وحرصت الجامعة على عقد اتفاقيات كثيرة للتعاون مع الجامعات العربية والعالمية عـــن طريق تبادل الاساتذة والخبرات والمشاركة في الابحاث والبرامج ذات الاهتمام المشترك وهي عضو في اتحاد الجامعات العربية واتحاد الجامعات الدولي . كما وان الجامعة لا تأل جهدا في اجتذاب احسن الكفاءات للعمل فيها وتوفير الجـــو المناسب للنمو الاكاديمي والشخصي لجميع العـــاملين فيها ، ايمانا منها بانعكاس ذلك على نوعية التعليم الذي تقدمه لابناء الامة العربية في طريق التقدم والبناء .

* ★ *

شؤون فلسطينية

مجلة علمية مختصة بالقضية الفلسطينية

رئيس التحريـــــر : محمود درويش

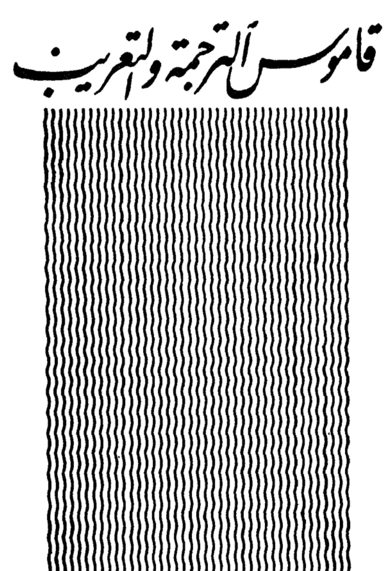
المجلة الفكرية الاولى لمعالجة احداث القضية الفلسطينية وشؤونها المختلفة
تصدر شهريا عن مركز الابحاث في منظمة التحرير الفلسطينية ·

يكتب فيها مجموعة من كبار الكتاب والمختصين في القضية الفلسطينيـــة ·
/٢٢٠/ صفحة من القطع الكبير تقدم مقالات ودراسات وبحوثا في الشـــؤون
السياسية والعسكرية والاقتصادية والاجتماعية للقضية الفلسطينية وللشعـــب
الفلسطيني ، الى جانب ملحق ادبي والابواب الشهرية الثابتة والمراجعــــات
والتقارير والرسائل والمؤتمرات التي تسجل الاحداث والنشاطات المختلفـــة ·
توزع على جميع اقطار العالم ، وخاصة العالم العربي ·

الاشتراك السنوي (بريد جوي) : ٦٠ ل·ل· في لبنان وسوريا ، ٧٥ ل·ل· في سائـــر الاقطار العربية ، ١٠٠ ل·ل· في اوروبا ، ١٢٥ ل·ل· في بقية بلدان العالم ·

ترسل طلبات الاشتراكات الى : مجلة « شؤون فلسطينية » ـ ص·ب ١٦٩١ بيروت ـ لبنان ·

قاموس الترجمة والتعريب



قاموس الترجمة والتعريب

مع صدور هذا العدد ، واستمرارا في سياسة التطوير التي انتهجتها مجلة العلوم لاجتماعية منذ صدور عدد نيسان / ابريل ١٩٧٦ ، نواصل في هذا العدد معالجة موضوع الترجمة والتعريب في مجال العلوم الاجتماعية . تمهيدا لعقد مؤتمر خاص بهذا الموضوع مستقبلا .

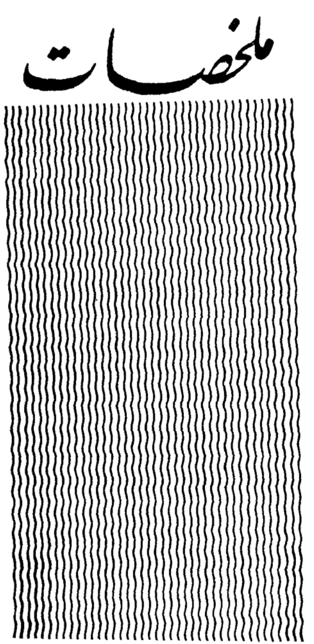
وفي هذا العدد ننشر جزءا من مصطلحات الاقتصاد ، كما ظهرت في مجلة اللسان العربي الصادرة عن المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بجامعة الدول العربية .

ونأمل ان تتحقق الاهداف التي رجوناها من هذا العرض ، كما نعد باستكمال تقديم ترجمة وتعريب لمصطلحات العلوم الاجتماعية الاخرى .

المصطلح	الترجمة
Analytical Method	اسلوب تحليلي
Actual Monopoly	احتكار فعلي
Average	معدل (متوسط)
Agenda	جدول اعمال
Black Market	سوق سوداء
Bilateral Monopoly	احتكار مزدوج
Birth Rate	معدل المواليد
Breakdown	توقف
Budget	ميزانية
Commercial Obligation	التزام تجاري
Class War	صراع الطبقات
Commodities	سلع
Common Market	سوق مشتركة
Controlled Money	نظام النقد الموجه
Descriptive Method	اسلوب وصفي
Day-Labourer	عامل مياومة (يومي)
Economic Laws	قوانين اقتصادية
Equipment	ادوات
Food Stuffs	مواد غذائية
Financial Market	السوق المالية
Gold Reserve	الغطاء الذهبي
Gross Amount	مبلغ اجمالي
Hard Currency	عملة صعبة (قوية)
Home-worker	عامل منزلي
Invalidity Pension	راتب العجز عن العمل (تقاعد)
Investment of Capitals	توظيف رؤوس الاموال
Joint Account	حساب مشترك

Loss	خسارة
Liquidity	سيولة
Leisure	وقت الفراغ
Law of Supply and Demand	قانون العرض والطلب
Law of Diminishing Utility	قانون تناقص المنفعة
Manpower	قوة العمل
Macro-economy	اقتصاد اجمالي (كلي)
Manufacture	مصنع
Micro-economy	اقتصاد تفصيلي (جزئي)
Nominal Amount	القيمة الاسمية
Open Market Policy	سياسة السوق المفتوحة
Origin	منشأ ، مصدر
Profitable Bargain	صفقة مربحة
Payments	مدفوعات
Panic	ذعر
Quantitative Method	أسلوب كمي
Raw Materials	مواد أولية
Registered Bond	سند اسمي
Storage Charges	أجور تخزين
Shortage	عجز (نقص)
Transit Goods	بضاعة عابرة
Trading Vessel	سفينة تجارية
Tanker	ناقلة نفط
Urban	حضري
Value Added	القيمة المضافة
Yield	ريع
Zone	منطقة

ملخصات



نظريات التنظيم الاداري بين الكلاسيكية والمعاصرة في الدول النامية

د . عامر الكبيسي

حاول الباحث هنا أن يجيب على السؤال الكبير الذي واجهته وتواجهه الدول النامية في عصرنا الحاضر وهو : كيف السبيل الى تطوير فعالية وكفاءة الاجهزة الادارية لتكون قادرة على النهوض بمسؤليات التنمية الشاملة فيها ؟ وللاجابة الواضحة كان لا بد له من استعراض مختلف النظريات التنظيمية التي طرحت في الادب الاداري خلال نصف القرن الاخير . فبدأ بالمنهج البيروقراطي وناقش ايجابياته وسلبياته كما اثبتتها الدراسات النظرية والميدانية ، وانتقل الى لمنهج لسلوكي بمختلف نظرياته وافتراضاته . وبعدها وقف برهة امام المنهجين متساءلا عن مدى امكانية الاستفادة من اي منهما في الدول النامية بعد أن ناقش الانتقادات الموجهة لكل منهما مؤكدا التاثر الواضح لهذين المنهجين بظروف الدول الغربية المتطورة وبأيكولوجيتها الحضارية .

ونطلاقا من خصوصية الاوضاع والظروف البيئية التي تشهدها الدول النامية وعدم تطابقها أو تماثلها مع ظروف المجتمعات الصناعية المتطورة فان الباحث قد انتهى الى نتيجة مفادها بأن اي تغيير او تطوير في الاجهزة والتنظيمات الادارية لهذه الدول ينبغي أن لا يستورد نظرياته ومنطلقاته من النظريات المجردة وانما من التغييرات والاوضاع المحيطة بهذه الاجهزة ومن اطار بيئتها الداخلية والقومية . وان التوازن والملائمة بين اجزاء الانظمة المتخصصة وبين متغيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والادارية يظل شرطا لازما لنجاح تغيير او تحديث في اي من هذه المتغيرات .

وعليه فانه لا النظريات الكلاسيكية للتنظيم المنطلقة من توجهها المعياري ولا النظريات الحديثة له المنطلقة من توجهها المثالي يمكن ان تلائم ظروف ومتغيرات الدول النامية او تصلح من اوضاعها الادارية . والبديل الذي ينبغي البحث عنه هو الاطار الفكري الواقعي والبيئي الذي يحلل هذه الاوضاع ويطرح المنهج المتوازن النابع من الداخل كما يفهمه ويعيشه الانسان النامي وليس كما يصوره ويفترضه الانسان الصناعي الغربي .

اثر ميكانيكية السوق على اختيار التكنولوجيا في الدول النامية

د. وهبه غربال وهبه

يتناول هذا البحث بعض المشاكل المتعلقة بنقل التكنولوجيا من الدول المتقدمة الى الدول النامية ، ويركز بصفة خاصة على الآثار المترتبة عن عدم اتباع سياسة ميكانيكية السوق بالنسبة لاختيار التكنولوجيا المناسبة للانتاج في الدول النامية . ويستعرض البحث دور الاستثمار الاجنبي الخاص وتأثيره في مجال اختيار التكنولوجيا ، وما ثبت من أن الاسراع في عملية نقل التكنولوجيا قد لا تؤدي الى النتائج المرجوة اذا كانت هذه التكنولوجيا لا تتواءم مع اهداف التنمية الاقتصادية على المدى الطويل .

وقد تضمن البحث أفكارا تعالج الحوافز التي تقدمها الدول النامية للاستثمار الاجنبي مثل الاعفاءات الضريبية والجمركية والتيسيرات المقدمة للاستيراد وهو ما يؤدي لى خفض تكلفة راس المال عما ينبغي أن يكون عليه الوضع وما يتضمنه ذلك من الاتجاه الى استخدام التكنولوجيا ذات راس المال المكثف على حساب العمالة .

كما اشار أيضا الى أن عملية التصنيع التي تعتمد اساسا على التكنولوجيا المستوردة من الدول المتقدمة (وخاصة بالنسبة للاحلال في الاستيراد) من شأنها رفع الاجور في القطاع المعني وما يعنيه ذلك من ضغوط لاستمرار معدلات هذه الاجور وبالتالي الاستمرار في استخدام هذه التكنولوجيا .

ولعلاج هذه المشكلة فان الامر يتوقف على مدى ملاءمة الحوافز التي تقدمها الدولة والاخذ باسلوب ميكانيكية السوق ، وقد يتطلب الامر أيضا اجراء بعض التغييرات الهيكلية مما يتضمنه ذلك من تعديلات في توزيع الدخول وبذل مزيد من الجهود في مجال بحوث التكنولوجيا لاستيعاب التكنولوجيا الحديثة وتطويعها وفقا للظروف الاقتصادية السائدة .

ويتطلب الامر الاخذ بعدد من السياسات تهدف الى خلق مناخ تنافسي واعادة النظر في سياسة الاجور والحد من اسلوب دعم راس المال وترشيد السياسة الجمركية والضرائب على لمبيعات .

The International Court of Justice and Some International Conflicts

A. Al-Ashaal

On 11-9-1976 the International Court of Justice turned down a Greek request for interim measures of protection against Turkey which was running seismic exploration activities in some disputed areas in the Aegean Sea. The major cause for rejecting the Greek request was that conditions and circumstances did not justify the indication of the requested measures because the damages resulted in the Turkish activities were not, according to the Court, irreparable damages.

The main concern of the study is addréssed to some purely legal and somewhat procedural points. It outlined the practice of the I.C.J., concerning the circumstances justifying the ordering measures of protection, a comparison was made between these measures and those taken by the Security Council according to Article 4 0of the U.N. Charter. Some other points were included in the study such as the legal effects of non-appearance of the respondent before the Court, an act clearly and frequently followed in such cases.

قواعد وأسس النشر بالمجلة

مع بداية العام الاكاديمي ١٩٧٥ — ١٩٧٦ ، قررت هيئة التحرير المشرفة عندئذ على « مجلة العلوم الاجتماعية » ، الصادرة عن كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت ، ان الوقت قد حان لقيام المجلة بانطلاقة جديدة بعد ان نجحت الهيئات السابقة طوال الاعوام الثلاثة الماضية ، في ارساء القواعد اللازمة لمثل هذه الانطلاقة . والان — وبعد مضي اكثر من عامين على الانطلاقة الجديدة — ارتأت الجهات المسؤولة عن المجلة تطوير قواعد واسس النشر بحيث تأخذ بعين الاعتبار الامور التـالية :

الشخصية الداخلية للمجـلة :

١ — تطمح المجلة لان تكون منبرا بارزا من منابر الاكاديميين العرب . وفي هذا المجال ، لا بد من تعزيز نجاح هذا الجانب ودفع المجلة اكثر فاكثر باتجاه فتحها امام المساهمات الوافدة من جميع أرجاء الوطن العربي وخارجه تتأكد هويتها كمجلة عربية .

٢ — ترغب « المجلة » في ان تتخصص في الابحاث (باللغتين العربية والانجليزية) المهتمة بالفروع النظرية والتطبيقية في كافة حقول العلوم الاجتماعية (ابتكارا وعرضا ونقدا) . وفي هذا المجال ، لا بد من التشدد في قصر نشر الابحاث على تلك التي لا لبس ولا غموض حـول كونها تعالج جانبا أو اكثر من الجوانب المتصلة بالعلوم الاجتماعية . وبعبارة اكثر تحديدا ، تقتصر الابحاث على تلك التي تعالج شؤونا ضمن واحد أو اكثر من حقول الاقتصـاد ، والسياسة ، وعلم الاجتماع ، وعلم النفس ، والانثروبولوجيا . كذلك ، فان « المجلة » مهتمة ، في الوقـت ذاتـه ، في نشر الابحـاث التي ترى انهـا ذات علاقـة قوية بالعلوم الاجتماعية على الرغم من كون اختصاص مؤلفها يقع خارج الدوائر الخمس المشار اليها اعـلاه .

١ — الابحاث والدراسات : الشروط والاجراءات

١ — ترحب المجلة بنشر الابحاث الجيدة المبتكرة ذات الصلة باي من حقول العلوم الاجتماعية (كما هي محددة اعلاه) والتي تهدف الى احداث اضافات جديدة في هذه الفـروع المختلفة .

وتقبل الابحاث باللغتين العربية والانجليزية على ان يكون حجم البحث بحدود (٢٠) (٣٠) صفحة مطبوعة من الحجم العادي (٤٠٠٠) كلمة ، وذلك عدا الحواشي اللازمة التي يرجى ان تتم كتابتها في صفحات منفصلة في نهاية البحث .

اما الابحاث التي تعد لالقائها ضمن المواسم الثقافية للجامعات ومراكز البحث المختلفة ، داخل الكويت أو خارجها ، فيجب الا ترسل للنشر الا بعد أن تتم مناقشتها ، وبالتالي بعد ان تعاد عملية كتابتها لتتناسب طريقة عرضها مع الاطار العام للبحوث العلمية التي تقوم المجلة بنشرها .

٢ ـ وكي يمكن للمجلة ان تعتبر البحث المقدم اليها مرشحا للنشر ، يؤمل ان يراعي واضع البحث الملاحظات التالية :

ا ـ اعتماد الاصول العلمية في اعداد وكتابة البحث .

ب ـ الا يكون قد سبق نشره .

جـ ـ أن تزود المجلة بثلاث نسخ من الدراسة المراد نشرها،علاوة على خلاصة بحدودصفحة واحدة لموضوع الدراسة باللغة الانجليزية ان كان البحث بالعربية ، وبالعربية ان كان البحث باللغة الانجليزية .

د ـ تضمين غطاء عنوان البحث بأقل عدد ممكن من الكلمات اضافة الى اسم المؤلف واسم المعهد العلمي الذي ينتمي اليه . ويرجى أن يكتب في صفحة منفصلة المزيد من المعلومات المؤلف ، وبخاصة القسم الذي يعمل فيه ، وعنوانه الكامل .

٣ ـ ترسل الابحاث معنونة الى رئيس التحرير ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الكويت . ص.ب ٥٤٨٦ .

٤ ـ وبعد ان تصل الابحاث الى سكرتارية التحرير يتم عرضها ـ على نحو سري ـ على محكمين (أو أكثر) من المختصين الذين تختارهم هيئة التحرير سنويا .

٥ ـ وفي خطوة لاحقة ، تقوم سكرتارية التحرير بتبليغ اصحاب الابحاث المقدمة برأي للمحكمين بخصوص تلك الدراسات ، وذلك ضمن الترتيبات التالية :

ا ـ يبلغ اصحاب الابحاث التي تقبل (بعد موافقة محكمين اثنين) بموافقة هيئة التحرير على نشرها . واذا ما تعذر اتفاق المحكمين على مستوى البحث ، تحول الدراسة الى مستشار ثالث لترجيح واحد من الرأيين .

ب ـ اما الابحاث التي يرى مستشارو التحرير وجوب اجراء بعض التعديلات عليها أو الاضافات اليها قبل نشرها ، فستعاد الى اصحابها مع الملاحظات المحددة كي يعمل على اعدادها نهائيا للنشر .

هـ ـ وفي حالة استحالة نشر بعض الابحاث في المجلة بسبب بعدها عن المواضيع التي تعالجها المجلة ، أو بسبب عدم صلاحيتها للنشر من النواحي الفنية ، أو غير ذلك من الاسباب ، فان سكرتارية المجلة ستقوم بتبليغ اصحابها بذلك .

٦ ـ الابحاث التي تصل الى المجلة لا ترد الى اصحابها .

٧ ـ تبلغ سكرتارية التحرير اصحاب الابحاث عن استلامها لابحاثهم خلال اسبوع من تاريخ الاستلام ، وتبلغهم عن قرارها حول صلاحية البحث للنشر او عدمه خلال مدة لا تتجاوز الثلاثة أشهر .

٨ ـ يتوجب على صاحب البحث ، في حالة قيامه بعرض دراسته المعينة على مجلات علمية اخرى للنشر ، أن يقوم بتبليغ سكرتارية تحرير المجلة بذلك . وفي حالة حصول جهة أخرى على حق النشر ، دون علم « مجلة العلوم الاجتماعية » ، فان المجلة سوف تعتذر عن قبول أية ابحاث اخرى في المستقبل من صاحب البحث .

٩ ــ يبلغ أصحاب الابحاث المجازة للنشر بمواعيد نشرها عندما يحين الوقت المناسب . ويراعى في أولويات النشر الاعتبارات التالية :

ا ــ تاريخ استلام سكرتارية التحرير للدراسة المعينة .

ب ــ طبيعة الموضوع الذي تعالجه ، ذلك ان من سياسة « المجلة » عدم نشر بحثين في حقل واحد في العدد ذاته .

جـ ــ مصدر البحث ، ذلك ان من سياسة « المجلة » تحقيق توازن بحيث تنشر لاكبر عدد ممكن من الاقطار في العدد الواحد .

١٠ ــ تؤول كافة الحقوق المترتبة على النشر الى ملكية المجلة .

١١ ــ تدفع المجلة لاصحاب الابحاث التي تقبل للنشر مكافاة مالية رمزية مقدارها (٦٠) ستين دينارا كويتيا .

ب ــ مراجعــــة الكتــب :

وبالاضافة الى نشر الابحاث العلمية المختلفة ، تقوم « مجلة العلوم الاجتماعية » بنشر مراجعات ونقد لبعض الكتب التي تعالج مواضيع تقع ضمن اهتماماتها . ويراعى في هذا المحال الالتزام بالقواعد التالية :

١ ــ ان تكون الكتب المنوي مراجعتها حديثة النشر اي صادرة بعد العام ١٩٧٠ ، او تقترحها المجلــة وهيئة التحرير للمراجعة .

٢ ــ أن لا تنشر المراجعة في اية مجلة اخرى .

٣ ــ أن يكون حجم النقد والمراجعة بحدود ٥ صفحات فولسكاب والا تتجاوز (١٠٠٠) كلمة الا في حالات خاصة يتعذر معها الايجاز ضمن هذه الحدود وفي هذا المجال ، يفضل تقسيم العرض والنقد ، بشكل مباشر أو ضمني ، الى ثلاثة اقسام تشتمل على مقدمة ومتن وانتاج .

٤ ــ أن يرسل منها ثلاث نسخ .

٥ ــ أن تحوي الصفحة الاولى عنوان الكتاب الدقيق ، واسم المؤلف ، ودار النشر ، وتاريخه ، مع ذكر عدد صفحات الكتاب ، وثمنه ان امكن . وفي حال نشر الكتب في الاصل بلغة غير العربية ، يكتب عنوان واسم المؤلف ودار النشر وعنوانها والتاريخ بلغة النشر الاصلية ذاتها .

٦ ــ تدفع « مجلة العلوم الاجتماعية » لكل باحث يقوم بعرض ونقد احد الكتب التي تقرها المجلة مكافاة مالية رمزية مقدارها (٢٠) دينارا كويتيا ، علاوة على نسختين مجانيتين من العدد الذي نشرت فيه المراجعة .

جـ ــ نــدوة العــدد :

وايمانا من هيئة تحرير المجلة بان ثمة مواضيع ، هي في صلب العلوم الاجتماعية ، لا يمكن معالجتها على نحو فعال الا عبر التحاور وتعارض الاراء والاجتهادات وادراكا منها لضرورة زيــادة

التفاعل بين الزملاء الاكاديميين العرب الذين حال دون تفاعلهم في الماضي عوامل وظروف عديدة ، ستفتح المجلة صفحاتها لنشر محاضر حوار وندوات علمية ضيقة (بحدود ٥ اشخاص) تعالج مواضيع حساسة في العلوم الاجتماعية ، على ان تكون هذه الندوات معقودة بناء على موافقة المجلة . وفي هذا المجال ، ترحب هيئة التحرير باية اقتراحات شبه تفصيلية حول مواضيع مناسبة للحوار . ومما يجدر ذكره ان المجلة ستدفع مكافأة رمزية لكل مساهم في الندوة قدرها (٣٠) دينارا كويتيا باستثناء منظم ومحرر الندوة الذي يتقاضى (٦٠) ستون دينارا كويتيا .

د ـ التقارير العلمية :

ومتابعة منها للمنتديات والحلقات العلمية في الوطن العربي وخارجه ، تقدم المجلة مكافأة مالية رمزية قدرها (٢٠) دينارا كويتيا لكل تقرير علمي خاص يغطي بشكل شامل ومنظم اخبار وتنظيم وابحاث ونتائج المؤتمرات العلمية وغيرها من مجالات النشاطات الاكاديمية دون ان يتجاوز ذلك (١٥٠٠) كلمة .

هـ ـ دليل الجامعات :

تقوم المجلة بنشر ما يرد اليها من اخبار علمية تتعلق بالجامعات ومعاهد البحث العربية وما تقوم به تلك المؤسسات العلمية من استحداث وتغييرات في نظم التدريس او شؤون البحث العلمي او فروع التخصص المختلفة . هذا وقد باشرت سكرتارية التحرير بتوجيه الدعوة الى الجامعات العربية المختلفة بتقديم تقارير شبه مطولة عن نشأة وتطور وآفاق النشاط في هذه الجامعات .

قاموس الترجمة والتعريب :

تشجع المجلة الباحثين العرب على القيام بترجمة وتعريب المصطلحات العلمية في الحقول المختلفة للعلوم الاجتماعية ، وترحب بنشرها على صفحاتها كي تتطور اللغة الاكاديمية ، شيئا فشيئا ، نحو توحيد المصطلحات .

ع ـ مناقشات :

واخيرا ، تفتح المجلة صفحاتها للمختصين لابداء آرائهم العلمية فيما ينشر من ابحاث في المجلة. وفي هذا المجال ، ترحب المجلة بنشر كل مناقشة موضوعية للدراسات التي تظهر على صفحات الاعداد المختلفة .



name of the university or institute with which the reviewer is currently associated

4- The reviewer will be notified as soon as possible of the suitability of his article.

5- The renumeration for a book review is 20 KD ($ 60 U S)

III. SPECIAL REPORTS:

Organizations and individuals are encouraged to inform the Journal of the Social Sciences of relevant conferences or seminars to be held in or out of Kuwait Reports on such conferences may later be requested.

All articles, book reviews, and special reports should be addressed to:

Managing Editor
Journal of the Social Sciences
P O Box 5486
Kuwait University
Kuwait

***

Forward all correspondence
and subscriptions to:

THE EDITOR
JOURNAL OF THE SOCIAL SCIENCES
Kuwait University
Kuwait.

KUWAIT UNIVERSITY
JOURNAL OF THE SOCIAL SCIENCES
Regulations Governing Contributions

1. ARTICLES:

The Journal of the Social Sciences welcomes original articles of quality in any of the following fields Anthropology Economics, History, Linguistics, Political Science. Psychology, Public Administration and Sociology Articles submitted should be related to the stated specialization of the journal, namely, general systems and middle-range theories Case studies will only be accepted if they are relevant to the development of theory Articles may be submitted in either Arabic or English to be presented in the original or in translation The following guidelines should be of help in submitting articles for publication:

1) Articles should not exceed 4,000 words (or twenty standard typed pages) excluding footnotes
2) Two copies of the article should be submitted with a cover-page containing the following information exact title of the article, full name of the author, and name of the university or institute with which the author is associated
3) A separate sheet should be attached listing the following information academic achievements previous publications, exact current address
4) Scholars are requested not to submit articles that have been published previously Studies to be included in upcoming seminars or conferences in or out of Kuwait are not to be submitted for publication before presentation and subsequent discussion and modification
5) Publication procedures are as follows
   a– An article submitted to the managing editor will be forwarded to specialists in the appropriate field of specialization for consideration The author will be notified within one week that it has been received and advised of its suitability for publication within eight weeks (Copies of an article submitted for publication but not accepted will not be returned)
   b– If modifications are needed, a copy of the article, with editorial suggestions, will be returned to the author for final revision
   c– Renumeration for an article accepted for publication will be 60 K D (approx 180$ US) In addition, the author will receive one copy of the issue and 10 extracts of his article
   d - Upon notification of the acceptance of an article, all rights of publications rest with the journal

II. REVIEWS:

The Journal of the Social Sciences will also accept book reviews, with the provision that the titles be submitted for approval in advance The following should be of assistance

1 - The book to be reviewed should be recent (not published earlier than 1970)
2– The review should not exceed 4 standard typed pages (1,000 words)
3– Two copies of the review should be submitted with a cover-page including the following information exact title of the book, author's full name date and place of publication price number of pages, reviewer's full name,

Weinstein, Michael and Peter Blauy, "Blan's dialectical sociology: comments Sociological inquiry", Vol. 42, pp. 173-189, (1972).

(46) William Foote Whyte, "Imitation or Innovation: Reflections on the Institutional Development of Peru", *Administrative Science Quarterly,* Vol. 13, (Dec. 1968), p. 370.

(47) Louis Allen, *Management and Organization,* p. 157.

(48) P. Selznick, An Approach to the Theory of Bureaucracy, *American Sociology Review,* Vol. 8, (1943), p. 47.

(49) M. Dimock, *Philosophy of Administration,* p. 34.

(50) Harvey Sherman, *It All Depends: A Pragmatic Approach to Organization,* p. 82.



(35) B.K. Day, "Bureaucracy and Development - Some Reflections", *Indian Journal of Public Administration*, Vol. XV, No.2, (Apr./June, 1969), p. 247-248.

(36) Charles H. Malik, "Ideals for Export", in: Maneck S. Wadia, *Management and the Behaviourable Sciences.* Allen and Bacon, Inc., (Boston, 1968), p. 533.

(37) *Ibid.*

(38) Daniel Katz, Nathan Maccoby, and Nacy C. Morse, *Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation*, Ann Arbor Michigan Survey Research Center, Institute for Social Research (1950).

(39) R.N. Farmer and B.B. Richman, *Comparative Management and Economic Progress*, p. 8.

(40) R.F. Gonzalez and C. McMillan Jr., "The Universality of American Management Philosophy", *Journal of the Academy of Management*, Vol. 4, No. 1, (April, 1961), p. 33-41.

(41) Winston Oberg, "Cross-Cultural Perspective on Management Principles," *Academy of Management Journal*, Vol. 6, No. 2, (June, 1963), p. 129-130.

(42) Leon C. Megginson, "The Inter-relationship and Interaction between the Cultural Environment and Managerial Effectiveness", in: *Management International Review*, Vol. 7, (1967), p. 69. See also: Aldrich, Howard, and Jeffreypreffer, "Environments of Organizations" *The Annual Review of Sociology*, Vol. 2, 1976, pp. 79-106.

(43) Bryan Davies, "Some Thoughts on Organization Democracy", *The Journal of Management Studies*, Vol. 4, No. 3, (Oct. 1, 1967), p. 270.

(44) Keith Davies, "Managing Productivity in Developing Countries", in: S. Benjamin Prasad, (ed.), *Management in International Perspective*, Appleton-Century-Crofts, (1967), p. 158-159.

(45) J. Kenneth Benson "Organization, A Dialectical View" *Administrative Science Quarterly* Vol. 22, No. 1, (March, 1977), p. 17, and other dialectical views such as those pointed by: Lourenco, Suson V, and Johc. Glidewell, "A dialectical analysis of organizational conflict", *ASQ*, Vol. 20, pp. 489-508.
Heydebrand, Wolf, "Organizational contradictions in public bureaucracies: toward a Marxian theory of organizations". *The Sociological Quarterly* Vol. 18, No. 1, (1977).

(19) Eugene Litwak, "Models of Bureaucracy Which Permit Conflict", *American Journal of Sociology*, vol. LXVII, (Sept. 1962), p. 117-184.

(20) Warren Bennis, "Leadership Theory and Administrative Behaviour", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 4, No. 3, (Dec. 1959), p. 259-301.

(21) Louis B. Barnes, *"Organization Systems and Engineering Groups"*, Graduate School of Business, Harvard University, (1960), Ch. VIII.

(22) Orion F. White, "The Didectical Organization: An Alternative to Bureaucracy", in: *Public Administration Review*, Vol. XXIX, No. 1.

(23) C. Argyris, *Integrating the Individual and the Organization*, p. 185.

(24) See Anthony Downs, *Inside Bureaucracy*, Little, Brown and Company, (Boston, 1967), p. 255-256.

(25) John Dollard, "Review of Robert Presthus's The Organizational Soceity", in: *The New York Times Book Review*, (Oct. 1962).

(26) Frederic Wurzburg, "Bureaucratic Decay", in: *Journal of Comparative Administration*, Vol. 1, No. 4, (Feb. 1970), p. 388.

(27) R. Braibanti, The Relevance of Political Science to the Study of Underdeveloped Areas in his and Spengler (eds.) *Tradition, Values and Socio-economic Development*, p. 143.

(28) J.D. Mooney, *The Principles of Organization, op. cit.*, p. 57.

(29) See Winston Oberg, "Cross-Cultural Perspective on Management Principles", in: *Academy of Management Journal*, Vol. 6, No. 2, (June, 1963), p. 129-130.

(30) C.T. Hardwick and B.F. Lanjuyt, *Administrative Strategy*, Simons-Boardman Pub. Corp., (N.Y. 1961), p. 324.

(31) Gideon Sjoberg, *Ideology and Social Organization in Rapidly Developing Countries*, CAG occasional papers, (Bloomington, Indiana, Dec. 1966), p. 16.

(32) See Wesley E. Bjur, "What is the New Public Administration", in: Public Administration Review, Vol. XXX, No. 2, (March/Apr. 1970).

(33) See R. Braibanti, "The Relevance of Political Science to the Study of Underdeveloped Areas", p. 179.

(34) Harold J. Leavitt, Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approach, in: J. March (ed.) *Handbook of Organization*, p. 1151.

(9) A.H. Maslow, *Motivation and Personality*, Harper and Row, (N.Y. 1966), p. 5.

(10) Douglas McGregor, "The Human Side of Enterprise" in: *Proceedings of the Fifth Anniversary Convocation of the School of Industrial Management, Massachusetts Institute of Technology*, (Cambridge, 1957). Also under the same title, in book form, McGraw-Hill Book Company, (N.Y. 1960).

(11) See William R. Van Dersal, *The Successful Supervisor in Government and Business*, revised, Harper and Row, (N.Y. and Evanston, 1968), p. 90.
(12) Douglas McGregor, *The Professional Manager*, McGraw-Hill Book Co., (N.Y. 1967), p. 79-80.

(13) Rensis Likert, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill Book Co., (N.Y. 1961).

(14) Rensis Likert, *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw-Hill Book Co., (N.Y. 1967).

(15) H.A. Shepard, "Chancing Interpersonal and Intergroup Relationship in Organization", In James March (ed.) *Handbook of Organization*, Rand McNally, (N.Y.) and R. Burns and G.M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock Pub. (London, 1961).

(16) Max Weber once said: "bureaucracy is like a modern judge who is a vending machine into which the pleadings are inserted together with the fee and which then disgorges the judgment together with its reasons mechanically derived from the Code". See R. Bendix, Max Weber, *An Intellectual Portrait*, Doubleday and Co., Inc., (N.Y. 1960), quoted in W. Bennis, *op.cit.*, p. 46.

(17) H.A. Shepard and Robert Blake, "Changing Behaviour through Cognitive Change", mineographed, presented at the annual meeting of the Society for Applied Anthropology, (May, 1961), Part I from which the above is quoted was written by Shepard, quoted in C. Argyris, *Integrating the Individual and the Organization*, John Wiley and Sons, Inc., (N.Y. 1964), p. 184.

(18) Alvin, W. Gouldner, *Organizational Analysis*, in: Robert K. Merton, Leonard Broom and Leonard Cottrell (eds.), *Sociology Today*, Basic Books, (N.Y. 1959), p. 400-401.

bureaucratic theory of organization which McGregor calls theory X is expected to work well in some situations, while theory Y might work better in the others. What will happen then if an administrator prefers to apply theory Y in an area where theory X is expected to function effectively? Theory Y also should not be embraced everywhere on the grounds that it is strongly oriented toward the development of man. Man, from our point of view, is distinguished from other elements of administration in that his development is not something that is done to him or for him. His development instead is growth, and growth can only come from within, and not from without.

FOOTNOTES

(1) R.N. Farmer and B.M. Richman. *Comparative Management and Economic Progress,* Richard D. Irwin, Inc. (Homewood, Illinois, 1965), p. 119.

(2) Louis A. Allen, *Management and Organization,* McGraw-Hill Book Company, Inc., (N.Y., 1958), p. 58.

(3) *Ibid.*

(4) See F. Taylor, *Scientific Management,* Harper, (New York, 1947); H. Fayol, *General and Industrial Management,* Pitman, (N.Y. 1949); J.D. Mooney, *The Principles of Organization,* Harper, (N.Y. 1947); L. Urwick, *The Elements of Administration,* Harper, (N.Y. 1944); L. Gulick and L. Urwick, *Papers on the Science of Administration,* N.Y. Institute of Public Administration, (1927); L.D. White, *Introduction to the Study of Public Administration,* (N.Y, 1939); J. Gauss, and others (eds.), *The Frontiers of Public Administration,* University of Chicago Press, (Chicago, 1936), and E.D. Stene, "An Approach to the Science of Administration", *American Political Science Review,* Vol. 34, (Dec., 1940), p. 1125-
1137.

(5) See H. Gerth and C. Wright Mills, eds. *From Max Weber: Essays in Sociology,* Oxford University Press, (N.Y., 1953), p. 214.

(6) M. Dimock, *The Philosophy of Administration,* p. 161.

(7) Chris Argyris, *Personality and Organization,* Harper and Row, (N.Y. 1957), p. 74

(8) W. G. Bennis, *Changing Organizations,* McGraw-Hill Book Company, (N.Y. 1966), p. 5.

simple means, become ends in themselves. This situation makes the needs for centralized control stronger and the circle may start all over. (48)

Ignoring such factors, modern organization theories are mainly directed toward the development of either overpowering manipulative organizations, or organizations that will keep people happy. Happiness and manipulation, however, can be fine guides to the administrative development only if they are combined and balanced with each other in a pragmatic rather than idealistic way. A balanced organization, on the other hand, cannot be achieved either if all administrators have task-oriented personalities. A balanced organization requires, first of all, a balanced administration and leadership. In describing what a balanced administrator is, Dimock says:

The top executive is balanced when he comes to possess a personality that qualifies him for a position of leadership, for inspiring confidence in others because he is interested in them and does not treat them merely as pawns in his own selfish designs. He is balanced when his sense of fairness imparts to his employees the assurance that their fortunes, both individual and collective, are safe in his hands, and that he will not make decisions on the basis of prejudice, favouritism or arbitrariness. He is balanced when he is not overly specialized, so that he does not become lopsided or merely a technician. He is balanced when he is sufficiently broad to be a good co-ordinator, because no executive is worthy of the name unless he can plan, integrate and combine all components of his enterprise into a unified and smoothly working whole. (49)

In my opinion, an effective administrative organization must maintain a balance between its internal elements as well as between them and the external and sub-systems in the society. Experience has shown that no ideal theory can be applied in new nations if it does not consider such needs. What will serve these nations best is a pragmatic and realistic model which is internally developed and comprehended. Harvey Sherman says:

The only plea I would make is that the degree of centralization or decentralization for a particular enterprise or function be determined pragmatically in terms of such factors as public convenience, economy, quality of service, availability of skilled personnel, need for control, and general effectiveness. (50)

Modern organization theories such as that developed by McGregor, Likert and Shepard, might cause confusion for administrators of developing countries who try to choose between their two conflicting styles. This is mainly because the

cultural and economic needs. The various theories of organization which are largely developed in the United States, for example, focus primarily on the person in a given organization, in a given environment, trying to determine how the organization might function better. Because of this, Whyte wants new nations who try to set up their institutions and organizations on these models to be careful. In Whyte's words:

> Imitation of institutional models from industrialized nations is disfunctional for the developing nations. The imported model often does not fit the needs of the host culture. Furthermore, the model is a product of particular historical circumstances in the exporting country. Members of that institution would not re-create it in its present form if they were to build anew. (46)

Conclusion:

From the above analysis one would conclude that a balanced model and cultural-bound theories are required, not only to bring the administrative, political and economic sub-systems into a balanced situation, but also to build up an internal balance within the administrative system itself. The former, in fact, can hardly be achieved without the latter.

The modern theories of organization discussed above require a choice between complete centralization or extreme decentralization in structuring the organization. These theories have assumed that centralization and decentralization are distinct types of organization and that elements of both cannot be found within the same organization. Such a distinction, says Allen, is specious. "It would be as meaningful to attempt to classify pneumonia found in men as 'male pneumonia' and that found in women as 'female pneumonia'." (47)

These theories have also failed to consider the need of rapidly changing societies and organizations for a balanced model of centralization and decentralization, a model which is needed for pragmatic and purely administrative reasons as well as for the ecological reasons already discussed. Selznick, in this regard, once said:

> The increasing complexity of organizational tasks makes decentralization and the delegation of responsibility to intermediaries inevitable. but such a measure brings forth the organizational paradox of goal displacement, a bifurcation of interests between the central system and its decentralized subunits. There is a tendency for the latter to neglect the main organizational goals in favour of their limited sub-goals. In this way sub-goals, from

> This model (Maslow's hierarchy of needs) has the advantages of coherence, and also intuitive plausibility with respect to Western individual cultures, though it would seem difficult to validate even here; but the anthropological evidence of Mead, Malinowsky and Gluckman etc. suggests that the model would certainly not survive transfer to all cultures. (A general hierarchy of needs model might do so, but the specific physical-social-egoistic ordering proposed by Maslow would not).

Keith Davies is another writer who has argued the need of new nations for different theories of management on the grounds of the different needs and motivations the employees have in these nations. He says:

> In underdeveloped countries, most employees are still seeking basic physiological and security needs. Hence, some of the more sophisticated and elaborate motivational devices of modern industrial management may not be appropriate in these countries. The needs of their workers may be more simply reached by direct motivation. Therefore, they require management to show them simple, direct evidence that if they work more effectively they will receive more. In other words, work must be interpreted in terms of their immediate needs, rather than waiting for indirect results through a complex economic system. Accordingly, action which would be inappropriate in an advanced country may sometimes be workable in the underdeveloped country.(44)

From the "Dialectical View" both Classical and Modern organization theories are understood as formalized solutions of certain actors to the technical and practical problems posed by the organization's dialectical charecter. Such theories formalize a way of dealing with the multilevel contradictory complexity of the organization. Devices much as socializing, monitoring, rewarding, adjusting, structuring, and negotiating provide solutions to concrete problems encountered by participants. Such theories they add provide sets of procedures, movements, routines which may be employed to pursue an objective by cancelling, controlling, or capitalizing upon the contradictory complexity of organizational life.

The dialectican goes beyond such formulations to inquire into relationships between organization theories and organizational realities since they believe that administrative realities and the new administrative theories have emerged hand-in-hand. "From the Dialectical point of view: The theories and theorists are part of the reality they describe". (45)

Finally it is true that modern organization theories have some serious drawbacks in terms of their orientation and applicability to different types of

specifically to fit the dimensions, personality and tastes of all individuals naturally cannot be provided by these nations at this stage of development. Therefore it is not enough in these countries to design all organizations to provide greater opportunity for psychological success and self-esteem. The participants must also be capable of meeting the challenges and accepting the responsibilities involved.

From the ecologist's point of view, it is also true that neither the classical nor the modern theories can be accepted as a universal or cross-cultural theory. To these writers, human motivation and behaviour in any productive or public enterprise is a function of various complex environmental factors. Many of these factors are naturally beyond the control of the people in charge of its administration. The ecologists, Farmer and Richman, have found through their empirical and cross-cultural studies that:

> Direction and leadership techniques which prove effective in the American firm may prove inadequate, or even disastrous, when applied to firms in Saudi Arabia, Japan, or India. (39)

Gonzalez and McMillan, after serving as consultants on business administration training in Brazil, concluded that management philosophy is highly culture-bound. (40) Oberg says:

> My own experience in international management leads me to believe that cultural differences from one country to another are more significant than many writers now appear to recognize. (41)

To the ecologists, managerial effectiveness cannot be achieved by shifting from the traditional theory to the modern theory. Such a shift can be effective only if it is necessitated by or relevant to the cultural and environmental factors in the society. Megginson has pointed out that the cultural elements that have the greatest influence on managerial effectiveness are the spiritual values and the educational system. Spiritual values are implied in the managerial philosophies and form the assumptions upon which managers make their decisions. The educational system determines the knowledge and analytical processes used by the executives in the decision making process. Megginson also adds that "spiritual values largely influence personal objectives, which are the ends desired, while education determines the means of achieving those goals". (42)

Other writers have denied the relevance to new nations of the McGregor, Likert, Shepard and other modern theories of organization, by criticizing the Maslow hierarchy of needs, which is considered the major theoretical framework of these theories and models. Bryan Davies, for example, says:

more advanced countries of the world. On the one hand, it desperately needs them; on the other, they will not allow it to live by itself. They speak of independence, but independence is a most relative term, and in the intellectual and spiritual matters, there is no independence. In virtually all cases independence is a myth. (36)

From the above assumption, Malik makes this conclusion:

"if the new countries of Asia and Africa are to survive and develop, they must enter into the living European world of thought and organization". (37)

Critique of Modern Organization Theory

In contrast to those who argued the question of which classical or modern theories are more relevant to administrative development in new nations, this author, like many other writers, feels that neither of them is relevant. First, I do not believe that any single, general organizational theory - at least not X or Y - can combine all the advantages and avoid all the shortcomings of other theories, since no one theory can cover everything involved in administrative development. For example, choosing either X or Y would imply, for one thing, that the one chosen contains a better rationale for dealing with superior-subordinate relationships. Actually, though, the supervision style under either theory has its own advantages as well as disadvantages, and one method is not necessarily more effective than the other under all circumstances. On the one hand, under theory X the supervisor sees himself as a management representative. He is the authoritarian, task oriented supervisor who puts the management's goals first and the employees' needs second. The employees would, therefore, be expected to turn aside from their formal supervisions and follow their own informal leaders. Conversely, the supervisor under theory Y identifies himself strongly with the employees. His first loyalty is to them, and in his communication with management he will tend to play up employees' demands. Thus, he may win employees' acceptance, but at the same time he will likely alienate management and cause his supervisors to mistrust him, weakening his influence with them. What we need then is not to shift from one style of supervision to another, but to combine them both and arrive at a balanced style of supervision which considers the interests and needs of employees as well as of the administration.

In regard to productivity and economy, neither theory X nor theory Y is wholly satisfactory. Writers like Katz, Maccoby and Morse note that the close supervision and higher degree of centralization which theory X requires are inversely related to productivity and efficiency criteria. (38) On the other hand, if we use theory Y, the material cost of designing an administrative organization

What these nations need, according to Sjoberg, is an ideal-typical model which is committed to a revolutionary type of ideology and which permits change in the values and beliefs of clients.

From the point of view of most students of the "New Public Administration Movement", administrative development in changing societies can hardly be achieved without attempting to cope with demands for change by engaging in a dialectic involving both old and new. (32) Theory Y, for example, is considered as a means for introducing the new elements required for such change. At the same time, writers who have little faith in the ecological approach and take little notice of the environmental impact on management have also realized the significance of modern theory to new nations. To these students, "emerging bureaucracies in underdeveloped states are less intricately imbedded in the matrix of culture, since the bureaucracy is often more secular-minded and Western-oriented than the public mass". (33)

Modern theories are also advocated by those who try to change organizations by first changing the behaviour of the organization's members. By changing human behaviour, it is argued, one can cause the creative invention of new tools, or one can cause modifications in the power structure. In surveying the people approach, Leavitt says: "one is immediately struck by the fact that the recent literature dealing directly with organizational change is heavily people-oriented. (34) Students of administrative development in many new nations now are convinced that people within the organization must be changed first before a structural and institutional change is introduced. An Indian author, for example says:

> Unless the man is made to look different or asked to think differently or motivated to function more purposively, no amount of investment in structural sophistication or modernization in machine-procedure will be in a position to hit the jackpot by way of raising the level of development of productivity. The critical ingredient, the bureaucrat himself, must, therefore, be freed from the existing conceptual orthodoxies, age old affiliations and narrow mental grooves so as to be the fitting torch bearer of a new and bright development order. (35)

A few overseas writers, attracted by Western and European thoughts and ways of life, encourage the application of most modern organization theories developed in these advanced countries. These writers, however, emphasize the necessity of these theories more than their relevance to new nations. Charles Malik, for example, says:

> No country in Asia or Africa can possibly live today apart from the

This argument has been supported by Braibanti. who says:

"The demands of economic development can be met only by an oligarchic bureaucracy". (27)

The classical theorists have often argued that despite the varying goals and environments of different organizations. it is possible to identify basic similarities in structure and process which can be conceptually analyzed and made explicit. Mooney. who is very authoritative among these writers. said once:

Our study of governmental organization back to remotest ages reveal one fact of deepest inport: This fact confirms our thesis that the principles of organization are universal and hence must appear in the governmental forms of every age. (28)

On the empirical level. Harbision and Meyers. in their study of administrative practices in twenty-three countries. made a number of generalizations concerning many bureaucratic principles which did not differ fundamentally from country to country. (29)

Last. but not least. the advocates of the classical theories in new nations think that the environment there is not quite favourable to the application of modern theories because they require a democratic style of administration.

In these new nations. says one author. there are definite limitations on the use of democracy in management. Quite obviously it can yield little in areas in which technical knowledge and competence are demanded. Democracy connotes deliberation. and deliberation takes time which is not then available. If democratic practices are carried to extreme limits. they can, in effect. so diffuse responsibility that responsibility cannot be located. (30)

The Relevance of Modern Theory to New Nations

G. Sjoberg, in his occasional paper **Ideology and Social Organization in Rapidly Developing Countries,** says:

My thesis is that the kind of 'bureaucracy' that characterizes the pre-industrial civilized society and the Weberian type of bureaucracy in the advanced industrial order both serve to sustain the status quo and are not easily amenable to demands for resocialization within rapidly industrializing societies. Both types of organization stress hierarchical relationships. order and control. (31)

Litwak, "open system" by Barnes, "problem solving" by Bennis (and - I will add to them - "dialectic" by White), "tends to develop greater organizational flexibility, commitment, responsibility and effectiveness in problem solving and adapting to the environment". (23)

The question we are very concerned with here is: how relevant are these theories and an ideal type of effective organization to our discussion of new developing nations ? Or, to put the question in a different way, what type of organization theory would be more relevant to the balanced administrative system which these nations need ?

The Relevance of the Classical Theory to New Nations

To the classical students as well as to many practitioners and career-oriented administrators, the bureaucratic type of organization, or what is now commonly called the theory X type of organization, seems more appropriate to new nations than all other alternatives. This viewpoint, however, has been justified by different hypotheses and propositions. There are, first, those who argue that the trend toward bureaucraticization is generally related to the tendencies of these nations to grow larger in total population, to become more complex in specialization, more urbanized and wealthier per capita as time passes. The proposition they present is that the more complex these societies become, the more conflicts are generated, and the larger the governmental organization must become. All this in turn will increase the probability that all jobs will meet the criteria for bureaucratization **as Weber described them.** (24)

One author says, in this regard:

> The large organization is necessarily, it seems, run by a bureaucracy which is specialized as to job, organized in hierarchies of power, distributed in status according to rank rather than individual talent, governed by a few at the top who recruit their successors, and rationalized so as to see the individual as a mere instrument. (25)

The bureaucratic type of organization is also more relevant to these nations because of the limited financial and material resources they have. Here, therefore, efficiency and economy must be emphasized more than responsiveness and representation. In a recent article Wurzburg says:

> The ordering of man's life is essential to prevent the chaos arising out of an uninhibited grasp for unlimited resources. The most efficient form of organization is bureaucracy. Hence the politics of scarcity produces the bureaucratic method of control. (26)

The "Mechanical" vs. "Organic" Theories

Shepard, Burns and Stalker (15) have all agreed that it is no longer adequate to perceive organization as a kind of machine, in the way Max Weber did.(16) They have attempted to replace such a mechanical idea of bureaucracy with what they feel is its natural alternative: an "organic" system. This organic organization can adapt spontaneously to the needs of the internal and external systems, rather than operating through programmed codes of behaviour which are contained in the formal role specifications of the mechanical structure. To Shepard, the organic organization is based on the following principles:

1. Good management is understood to be the emergent product of adequate working relationships among the organization's members.

2. The cement of the system is mutual confidence.

3. The structure of the organization must correspond to the network of interdependence among members required by the organizational tasks.

4. The principle of multigroup membership is substituted for the mechanical concept of supervision.

5. The wide sharing of control and responsibility created by the foregoing leads to the principle that "Conflict of interests must be resolved by the use of problem solving". (17)

In the literature of organization theory, one can also find many other attempts by scholars, in discussing effective versus ineffective organization, to set up two "ideal types" or organizations. To mention only a few, Gouldner differentiates between what he calls the "rational" and the "natural" models. He points out that if we focus primarily on the natural model we will miss or underemphasize several important aspects of the rational model. (18)

Among the rest are Litwak, (19) who differentiates between the "bureaucratic" and "human relation" models; Bennis, (20) who speaks in terms of "habit" and "problem solving" models; Barnes, (21) who stressed the differences between "closed" and "open" systems, and White, (22) who develops the "dialectical" model as an alternative to the bureaucratic type of organization.

Argyis has examined most of the above models and contrasted them to each other. He has found from his analysis that there are only slight variations among them. He finds that all these men have agreed that the organization which is variously called "Y" by McGregor, "participative" by Likert, "organic" by Shepard and others, "natural" by Gouldner, "human relations-oriented" by

beings, but it is only under the right conditions that the average man will seek to display such characteristics and fulfill his responsibilities toward them. (11)

Now, ten years after McGregor developed theory Y, he has still not found it necessary to change its major assumptions. What he finds instead is that X and Y cannot be compared on the same scale, because they are qualitatively different. In a more recent book he says:

> The belief that man is essentially like a machine that is set into action by the application of external forces differs in more than degree from the belief that man is an organic system whose behaviour is affected not only by external forces but by intrinsic ones. Theory X and Theory Y therefore are not polar opposites. They do not lie at extremes of a scale. They are simply different cosmologies. (12)

The Authoritative Vs. The Participative Theory

Since 1947 the Institute for Social Research at the University of Michigan has been studying the human problems involved in administrative and management practices. In 1961 Rensis Likert, its Director, published a summary of finds and a new administrative theory based on empirical research. (13) A few years later he added to his original theory and supplied additional proof of its usefulness. (14)

Likert, in his work, differentiates between authoritative and participative systems of organizations. The authoritative systems have been comceptualized as exploitative, benevolent and consultative. The three types of systems are placed on a continuum representing different degrees of control. The exploitative authoritarian has more unilateral control than the benevolent and consultative. Likert's ideas on how management ought to deal with people have been evolving into what he calls a "modified theory" or the participative system of organization. The participative system stands in greatest contrast to the exploitative system. It resembles, in fact, the style of management which McGregor developed in Theory Y. Under Likert's participative system, people at every level feel a real responsibility to the organization's goal, and they work hard to reach them. Managers have complete confidence and trust in their people. The employees have complete freedom to express ideas about the work.

Moreover, Likert has been able to relate productivity to his systems. He has shown, for example, that the nearer the management system is to the participative system, the more productive the organization is. It results also in lower costs, higher earnings, better employee attitudes and higher morale.

is hopelessly out of joint with contemporary realities and with managerial practices in general. So within the next twenty-five to fifty years, we should all be witness to, and participate in, the end of bureaucracy and the rise of new social systems better able to cope with twentieth-century demands. (8)

The Behavioural Approach

During the last three decades, behavioural scientists have been studying the factors that motivate people within administrative systems. One of the most systematic efforts in this direction was Maslow's hierarchy of needs. (9) According to his theory, the needs of human beings are organized on five levels. Once the lower-level needs are met, the higher levels become increasingly important as motivators of behaviour. Maslow's theory has been the basis on which most modern theories of organization depend.

Theory X Vs. Theory Y

During the Fifties, McGregor developed what he calls Theory X and Theory Y. (10) The former is his expression of the traditional point of view toward managing human beings within organizations. According to this theory, all materials, equipment and people must be used efficiently to produce goods or services if the organization is to be successful. And in order to get people to work well and hard, to do what the organization wants, management has to direct, persuade, reward, punish and control them. McGregor argues that theory X, by emphasizing efficiency through direction and control is failing in our present-day society. Along with Maslow's theory he points out that theory X does not provide for the effective motivation of people whose physical and safety needs are satisfied and whose social and egoistic needs are therefore dominant.

Stressing the need for a better understanding of human nature than is required by theory X, McGregor presents theory Y as the alternative. He feels that its assumptions are generally supported by the findings of many behavioural sicentists in recent years. Theory Y holds first that people do not like or dislike work inherently, but rather develop an attitude toward it based on their experiences with it. Second, while authoritarian methods can get things done, through direction, control, threat, and punishment, they are not the only methods for doing so. There is nothing inevitable about them, and their undesirable side-effects need not be tolerated. Third, people select goals for themselves if they see the possibility of some kind of reward, be it material or purely psychic, and once they have selected a goal they will, in pursuing it, work at least as vigorously as they would have under pressure from supervisors. And finally, imagination, ingenuity and creativity are characteristics of most human

The works of Taylor, Fayol, Mooney, Urwick, Gulick, White, Gauss, Stene (4) and many others stress the significance as well as the necessity of these principles for any effective organization. Max Weber is perhaps the most well known theorist who argues the technical superiority of the bureaucratic form of organization which is largely characterised by the above principles. To Weber, the bureaucratic organization is the one most capable of attaining the highest degree of efficiency and the most rational form of administration.

Weber says:

> Precision, speed, unambiguity, knowledge of the files, continuity, discretion, unit, strict subordination, reduction of friction and of the material and personal costs - these are raised to be optimum point in the strictly bureaucratic administration, especially in its monocratic form. (5)

Today, the bureaucratic approach to organizational development is still favoured by many writers in both developed and new nations. Dimock, for example, says:

> The things they admire about it are its exactness and its reliability, its logical symmetry, its elimination of chance and individuality, its reliance upon 'the one best method', the fact that it treats everyone the same and hence avoids playing favourites. (6)

Many administrators in new nations still strongly feel that it is the bureaucratic model which can fight the battle against personl subjugation, nepotism, and subjective judgments, which are common features in most of these societies.

To the behavioural scientists, however, efficiency and rationality are not the right criteria for measuring the development and the success of administrative systems. They have argued that efficiency and rationality, with which the traditionalists are mainly concerned, can only be achieved by making the employees fully dependent and submissive and requiring them to utilize only a few of their less important abilities. Argyris, in this regards says:

> The formal organizational principle makes demands of relatively healthy individuals that are incongruent with their needs. Frustration, conflict, failure and short term perspective are predicated as resultants of this basic incongruency. (7)

Criticizing the bureaucratic type of organization, Bennis says:

> This form of organization is becoming less and less effective, in that it

But research findings at Harvard University, the University of Michigan and other institutions demonstrate that the organizational structure itself can either facilitate or handicap the motivational and social development of the people. These conclusions show that to the extent that the organizational structure facilitates participation, communication and delegation, it also motivates the people to highest productivity. In other words, the design of the automobile, according to this group of theorists, must always be predicated upon the characteristics of the people who will use it and the environment in which it is to be used. In the following pages we will discuss these two schools of thought in some detail before examining the relevance of either one to the improvement of administrative systems in new nations.

The Bureaucratic Approach

In the literature of this field one can easily find a large number of principles and propositions which were widely accepted and practiced by public and private organization during the first half of this century. It has been argued that most of these principles foster maximum efficiency and economy, make the organization relatively easy to control, and achieve co-ordination reasonably well. Among these principles are usually the following:

1. Lines of authority in the organization must be clear.

2. No one in the organization should report to more than one supervisor.

3. The responsibility and authority of each supervisor should be understood by everyone concerned.

4. The number of people reporting to one supervisor should be no more than the number whose efforts he can effectively direct and co-ordinate.

5. Authority to act should be delegated as much as possible to the units or individuals nearest the point where action must be taken.

6. Every function needed to accomplish the organization's purpose should be assigned to a unit of the organization.

7. The organization should be flexible, but ordinary changes in it should be made gradually except under highly special conditions.

8. Administrative efficiency is increased by grouping the workers, for better control, according to (a) purpose, (b) process, (c) clientele, or (d) place.

CLASSICAL VS. MODERN ORGANIZATION THEORIES IN DEVELOPING COUNTRIES

A. Al-Koubaisy*

There is no doubt that the major causes of both development and decline in administrative systems are strongly rooted in the ecological factors surrounding them and that administrative systems in all nations are inequitably affected more deeply by the external development of their political, social and economic systems than by their internal subsystems or their laws and regulations. Some writers have gone further stating "that the dominant managerial philosophy in a given country is in large part the product of the external environment" (1).

But this not to deny that administrative systems can experience siginificant changes both qualitatively and quantitatively if a meaningful development in the structural and human variables can be introduced from within the administrative system.

In this article, however, we will argue that the more such internal change in the administrative system can be balanced and adapted with the external environment, the more valuable and significant its contribution to administrative development becomes.

How to Improve an Administrative System from Within ?

Is organization simply a structure, or does it also include the people within the structure ? To many theorists and classical writers "organization is not people". They argue that "people have about the same relationship to the organization as the driver and passengers in an automobile have to the automobile itself". (2). If we want to improve the effectiveness of the automobile in reaching its objectives, that is, improve it as a means of rapid, safe and comfortable transportation, we can do this in a factory, far away from the people who will ride in it. To these theorists,

> Just as it would be unwise to design an automobile exactly to fit the dimensions, personality and tastes of one individual, because it would then be unlikely to fit the needs of anybody else, in the same way the organization should not be tailored to fit individual personalities. (3)

---

* Assistant Professor of Administration of UAE University.

(21) For more details, see Chudson, the *Acquisition of Technology from Multinational Corporations by Developing Countries, op.cit.* pp. 15-18.

(22) Bruton, *The Role of Private Foreign Investment in Egypt,* mimeo, 1975.

(23) Chudson, The Acquisition of Technology, *op.cit.* p. 16.

(24) Vernon, R.,: *Multinational Enterprises in Developing Countries: An Analysis of National Goals and National Policies,* Prepared for UNIDO (Draft), June 7, 1974.

Forward all correspondence
and subscriptions to:

THE EDITOR
JOURNAL OF THE SOCIAL SCIENCES
Kuwait University
Kuwait.

(9) Chudson, Walter, *Acquisition of Technology from Multinational Corporations by Developing Countries*, Department of Economic and Social Affairs, United Nations, New York, 1974, ST ESA 12.

(10) Bruton, *op.cit.*, p. 65.

(11) Chudson, W., *The Acquisition of Technology from Multinational Corporations by Developing Countries*, United Nations, New York, 1974, ST/ESA/12

(12) Technological Dependence. Its Nature, Consequences and Policy Implications, *Report by the UNCTAD Secretariat*, Nairobi, 1976, TD 190.

(13) Timmer, P., The Choice of Technique in Indonesia, in *The Choice of Technology in Developing Countries* (some cautionary tales), *Harvard Studies* in *International Affairs*, 1975.

(14) Chudson, *op.cit.*, p. 8.

(15) Bruton, *op.cit.*, pp. 74-75

(16) Bhallar, A.S., Technology & Employment: some conclusions, *International Labor Review*, Vol. 113, No. 2, March-April 1976.

(17) *Ibid*

(18) Chudson, *op.cit.*, p. 11.

(19) Chudson, W., The International Transfer of Commercial Technology to Developing Countries, *UNITAR* 1971.

(20) UNCTAD, Guidelines for the Study of the Transfer of Technology to Developing Countries, United Nations, New York 1972, p. 6.

-Probably the principal factor determining the relative use of factor inputs is the scale of the productive operation. When scale increases, the technology that is available tends to be more capital intensive.

-Some types of labor may be scarce factors in a developing economy, even more than capital. Comparisons based on naive capital labor ratios are likely to lead the policymaker astray.

-The degree of sensitivity and adaptation of foreign-owned enterprises to local factor costs and availabilities is partly a function of competitive pressures. Where attention to costs and prices is critical to survival, the degree of adaptation will be high; where attention to quality is critical, the propensity to tinker with production processes will be much less. (23)

FOOTNOTES

(1) Bhalla, A.S., Technology and employment: some conclusions, *International Labour Review,* Vol. 113, No. 2, March-April 1976.

(2) *Ibid*

(3) Kindleberger, C.P., & Depres, E., The Mechanism for Adjustment in International Payments, *American Economic Review,* May 1952, XLII.

(4) Mason, Hal, *The Transfer of Technology and the Factor Proportions Problems: The Philippines and Mexico,* UNITAR.

(5) Bruton, H., Economic Development and Labour Use: A Review, in Edwards, E.O., ed., *Employment in Developing Nations, Report on a Ford Foundation Study,* 1974, pp. 49-82.

(6) Mason, H., *op.cit.* pp. 10-11.

(7) Steward, F., Technology and Employment in LDCs. in Edwards, E., (ed), *op.cit.,* pp. 104-106.

(8) *Ibid.,* p. 107.

influences that unduly lower the cost of capital as opposed to that of labour.

As far as the foreign investor is concerned, low interest rates can affect the extent of foreign equity in a given investment and can affect the kind of technology and activity that is profitable. Tax holiday does nothing to protect an investor against losses. Its principal effect is to allow the investor to keep a larger amount of his profits than he would in the absence of the tax holiday. It is probably true that more useful tax exemptions can be desired especially those which encourage labor using technology.

d) Tariffs and Sales Taxes. Among the most important elements in the factor costs may be the initial cost of the equipment. Feasibility studies for plant design generally include the cost of tariffs and taxes on capital equipment in the investment figure. Tariffs (and sales taxes) on capital equipment may beneficially affect the choice of technology by making the capital investment greater for capital intensive technology. (22) The effectiveness of such policies will depend on the economic activity in question.

Also, any foreign (or domestic) investor intending to produce a new product for the domestic market will require some protection from imports of similar products. It is to be expected, except in rare instances, that at the outset of new industrial activity, costs will be higher here than for the older, more established producers in other countries. Protection will be very much in order if it does result in a period during which productivity is increased and costs reduced. The simplest kind of protection is of course direct prohibition of imports or allowing only a specific quantity. The greatest disadvantage of prohibitions and quotas is the elimination of the kind of competition or threat of competition that seems necessary to induce productivity growth. Studies of the operation of foreign owned (or participated in enterprises) show rather convincingly that sensitivity to local factor costs and to the research for productivity innovations depends very heavily on the existence or the threat of competition.

e) Income Tax Laws and Direct Payments. Probably the least effective tools for affecting the choice of technology are those involving changes in tax laws or those requiring direct subsidies. Biases can be built into the income tax laws that encourage the use of capital instead of labor. These should be removed, unless they serve some clear purpose, such as that of increasing local capital formation sufficiently to offset any likely effects on the choice of technology. Candidates for removal are accelerated depreciation capital allowances, investment credits..... etc.

As a conclusion to what has been mentioned, some other observations and findings may be in order:

which they give rise), the presence of these industries tends to accentuate the maldistribution of income itself and makes it socially and politically difficult to alter that maldistribution. (19)

To create an environment that encourages a stronger response from firms of all types to factor costs, a host government should consider several policies. (20)

a) Competitive Climate. If the businessman is most likely to respond to factor prices in his choice of technology when competitive pressures are strong, a relatively open economy is more likely to produce such an environment than is a highly protected economy, or one in which productive capacity is constrained by official licensing. Of course, some degree of protection may be required simply to attract the desired investment. But policies of high protection or of sectors closed to the expansion of capacity are likely to generate capital intensive technology.

If the environment is appropriate, the market cost of the factors to the firm no doubt has some influence on the technology that is selected. There may therefore be a need to introduce policies that lead market prices of productive factors to reflect more closely the actual scarcities in the economy. There is some evidence to suggest that different approaches to influencing the private cost to the firm have different degrees of effectiveness.

b)Wage Policy. Along with policies that reduce the cost of capital there are many developing countries that seek actively to raise wage rates. Among such practices are minimum wage laws, laws that make dismissal difficult and expensive, laws that require many fringe benefits and extra legal pressures to keep wage rates rising. There is no doubt at all that rising real wages penalize employment growth and thereby penalize the reduction in the number of people living in the most damaging poverty. The broad outlines of a possibly policy can be noted. 1) Wage rates or income of similarly skilled people should be about the same in urban and rural areas. Where urban wages rise relative to rural incomes, all kinds of problems are created and exacerbated. 2) Skill differentials should be adequate to provide incentives to acquire the skill. Wage income differentials should be based only on productivity. (Productivity will of course reflect relative scarcity). These differentials may well be large, and income distribution objectives met by tax policy. (21)

c) Subsidized Capital. Another tool for affecting the factor costs facing the private firm is the elimination of subsidies to capital, which are so widespread in developing countries. Some subsidies are obvious, in the form of low interest rates. Others are more subtle, such as the provision of tax holidays. A careful examination of certain tax rebates and capital markets may reveal other

second-hand machinery. Technology is, to a great extent, embodied in the equipment employed in a factory. Certain classes of equipment appear to be associated with more labour intensive technologies than others. Second-hand equipment, not only saves on capital because it is initially less expensive than new equipment, its design often reflects an older technology than that currently in use in the advanced countries. (17)

Advocates of second-hand machinery argue that, in the prevailing conditions of capital scarcity and need for employment in the developing countries, machines with lower investment cost per work station are justified. Those who argue against older equipment claim that it is always inefficient (i.e. output per unit investment is lower than with new machines), that maintenance and installation costs are higher, and that spare parts are often not available.

The pros and cons of this procedure, however, have been extensively discussed in the literature. In a number of industries, of which pulp and paper is an example, second-hand machinery has been transferred to developing countries by multinational firms as well as by other contractual arrangements. Other things being equal, such machinery has the advantage of being somewhat more labour-intensive than later models. It is arguable whether large multinational firms are the most likely agents for the efficient utilization of the international market for second-hand machinery, so that the conclusion emerges that measures to improve this market, through the use of consultants and other arrangements, may be desirable. (18)

Policy Implications

Many of the policies recommended to developing countries for influencing decisions have been designed to affect the relative cost of factors to firms. The assumption is that the enterprise would respond by adjusting its choice of technology to the optimal for the economy if factor prices reflected their social (opportunity) costs.

The importation of inappropriate technologies is also partly an outcome of current patterns of growth characterized by heavy dependence on external influences. For example, inequality in the distribution of income creates and sustains similar patterns of consumption to those of the developed world among persons in the developing countries, and the result is a bias in the allocation of resources towards the production of luxury consumption goods. The production of these goods leads to the adoption of the technologies used in advanced market-economy countries. The adoption of the techniques and the development of these industries create conditions leading to the perpetuation of technological and industrial dependence. Moreover, because of their low employment-generating effects and the opportunities (or the consumption to

capital employed in the more capital intensive process. If the return on the proposed technology is satisfactory, the matter is generally investigated no further. (13)

Policy Toward Foreign Investment

The general argument made earlier that foreign firms have more information and are better able to appraise options than responsive to market signals, and more affected by those policies that do in fact result in misleading price signals. There is some evidence that urban foreign firms do employ more suitable techniques when it pays them to do so. Firms that have easy access to foreign funds and technology may in fact require signals of a particular kind to induce them to use appropriate techniques and product mix.

Virtually all countries have special incentive systems aimed at encouraging the establishment of new industrial activities. Almost all of these incentives (they are usually tax holiday) make capital cheaper and more easily available than it would otherwise be. The simple elimination of such incentive systems would have favorable effect, but probably not enough to overcome all of the biases that exist against the choice of the most labor using technique that is technologically efficient. Foreign firms also have, as noted, many economically rational reasons to choose techniques less suitable than they could be under different circumstances. Also an incentive system that rewards the use of labor should affect not only the choice of techniques, but also affect the efforts to search for, and to design, new labor using techniques. (14)

It is not enough merely to investigate whether the technological alternatives are socially desirable. What may be more important is to devise a system which will ensure that private entrepreneurs actually use the socially optimum technique. Government may resort to various measures to induce a change to labour-intensive technology, for example a wage subsidy or an increase in the nominal price of a plant through the imposition of a tax, tariff or quota. The first involves a transfer of resources from the public to the private sector. If the government combines the subsidy with a package of measures including tax on equipment, the subsidy can be financed out of tax revenues. (15) However, the social opportunity cost of resources allocated to subsidy merits consideration. If the full amount of the subsidy were financed out of current consumption (say, of the modern sector) without adversely affecting investment, it would be socially desirable in the light of both employment and income distribution objectives. (16)

Second-hand Equipment

Another aspect deserving brief mention in the present context is imported

saving facilities than would otherwise be chosen, with consequently less employment creation per dollar of investment and per establishment. These items represent deviations from free market conditions and can cause less than optimal allocation of productive resources.

In other words, market prices paid for capital and labor in developing countries do not correctly portray their relative scarcities or, more generally, give the wrong incentives to firms choosing techniques of production. Even under competition, market wage rates and interest rates on borrowed capital are an insufficient guide for choosing techniques that are the most desirable from the society's point of view. Moreover, government policies such as tax incentives for investment, low tariffs on imported machinery and subsidized credit have had the effect of artificially lowering the price of capital relative to labor in developing countries. (11)

The problem may be more complicated when dealing with item four above, as non-economists - many of them engineers - make economic decisions, implicitly or explicitly, in most aspects of their work. But a number of economists are also persuaded that variation in choice of techniques offers little hope of employing more people because of essentially fixed factor proportions (between capital and labor) required by modern technology.

That most investment proposals bear the mark of engineering criteria should be no surprise; most such proposals are written by engineers or by economists who come to the engineering analysis at such a late stage as to have a minimal degree of freedom in choosing an alternative technology to those proposed by the engineers. (12)

The design of a plant is also influenced by what one might call the "objectives of the manager". The manager is apparently influenced by the difficult human problems of managing the larger number of workers associated with more labor intensive technologies. In some countries, the management problems associated with labor intensive technology may be augmented by labor legislation. If the labor laws and regulations make it difficult for the firm to dismiss workers whose productivity is low or to reduce the work force if sales fall below expected levels, the apparent labor costs may be less than the real ones. The manager's decision to employ capital as a substitute for labor is, under certain conditions, reinforced by economic reasons.

However, most investment decisions are made on the basis of some kind of formal or informal feasibility study. Such studies calculate the return, usually on investment, that would be generated from a proposed project with a given technology. Rarely do studies, whether by foreign or local firms evaluate alternative technologies and ask what the incremental return is on the extra

investigating a variant adapted for a labor-abundant economy, the multinational enterprise may have a greater preference for the capital intensive choice than would a domestic firm. The costs of investigation are more favourable for the multinational firm compared to those facing the firm with little experience with a given technology. And the risks of an ;unknown technology are greater than those of one with which the enterprise is familiar. Partly balancing this consideration, however, is the fact that a few enterprises have successfully developed modern labor intensive methods. They will tend to exploit such techniques as widely as possible.

But there are also influences on the multinational firm that may lead it away from capital intensity. Some evidence suggests that the multinational enterprise is more likely to use second-hand equipment than is a domestic firm. No doubt, the chief explanation lies in the ability of the multinational firm to locate and evaluate such equipment. In fact, in many cases, the equipment comes from one of the affiliates of the international firm. Its opportunity cost to the enterprise may be very low.

Although these factors may all influence the choice of technology made by the multinational enterprise, the evidence suggests that their influence is overwhelmed by the adjustments made for scale and in response to the competitiveness of the environment.· (10)

Choice of Techniques

The international corps of development economists has gradually perceived that strategies resulting in growing unemployment and poverty are no longer acceptable to concerned economic decision makers in developing countries. As noted before, the response has been a now familiar check list of the obvious sources of labor displacement in a developing economy:

-Interest rates too low relative to what a free market would set as its value;

-Foreign exchange (and hence imported machinery) priced well below its opportunity cost to the economy;

-Artificially high wage levels through premature labor union pressures or government regulation;

-Lack of technological alternatives that employ labor.

As argued before, any of the first three items singly or in combination will be sufficient to bias any investment project toward more capital-using and labor-

amount of institutional and incentive changes will bring about the correct technology.

A third is the technological school. This school believes that institutional changes and changes in expenditure on research and development (R&D) may themselves be enough to bring about the required transformation.

Some kind of combination between these three views may be in order. The creation of a new technology is of course needed, as well as improved diffusion and selection of existing technologies. Such a change will not come about automatically, even with a reformed price structure. It requires institutional changes to bring about. But a new technology is not, in itself, enough to cure the employment problem. Changed income distribution, and the devotion of much greater resources to the traditional sector are also required. More than straight forward technological research is also needed to bring about ;the widespread diffusion of a new technology. (7)

Foreign Enterprises and Technology

One might expect that the factors that have been found to influence the choice of technology would affect domestic and foreign investors differently.

A number of critics have argued that the multinational enterprise will choose or develop a more capital intensive technology than its domestic counterpart because it faces different relative costs of the factor of production. The multinational enterprise can, for example, raise capital in markets outside the country, which generally cannot be tapped by the domestic firm. Access to these markets and the large size of the multinational enterprise may give it a capital cost lower than that of a domestic firm. (8) Bruton suggests that in this event domestic policies may not be very relevant to the decision making of the foreign firm. This is surely correct to some extent. It is however equally important to emphasize that in many instances, the various incentives offered to foreigners are unnecessary to attract them, and do encourage activities which are less domestic resource using than they would be in the absence of the incentives. (9)

Moreover, the foreign firm generally pays a higher wage rate for the same job than does the domestic firm. With lower costs of capital and high labor costs, the multinational enterprise might be expected to end up with a more capital intensive technology than the domestic firm.

The multinational enterprise also presumably has a sunk cost in knowledge of capital intensive technologies. Facing the choice of using a capital intensive technology that the firm knows from its experience in labor-scarce economies or

Prices & Incentives

The system of prices may be of importance in two respects: in helping determine which techniques are selected, within the choice available, and in providing some incentive for appropriate technical innovations. This system cannot be treated as an independent parameter, which may be altered at a stroke. It is in part a reflection of the technology adopted (as well as in part a cuase). Prices, which here include wages received by different groups of workers and the profits received by different groups of entrepreneurs, are themselves the consequence of a particular production structure, arising from technology and historical developments in the society in question.

Industrialization based on the use of advanced country technology (particularly in the context of an import substitution strategy, but also with a more open strategy) tends to lead to high (relatively to the rest of the economy) real wages in the sector affected, and subsequently to powerful interests concerned with maintaining those wages, and therefore that technology. (6)

Those who stress price "distortions" as a prime cause of many of the problems of less developed countries, including inappropriate technology and employment problems, are generally primarily concerned with the following distortions:

a) relatively high wages in the modern sector,

b) relatively low price of capital, caused by low interest, tax incentives related to investment, and over-valuation of the exchange rate,

c) overvalued exchange rates combined with high level of protection.

In pulling together the threads of this discussion three sharply contrasting views of effective policy lines to pursue in promoting appropriate technological change in the developing countries can be identified.

One is the price incentive school. Some believe that "getting prices right", and "letting factor endowments speak" will be enough. The problem will then solve itself. The assumption behind this school is that with the "right" incentives the correct choice will be made, and there will also be incentives for any needed adaptation. This school considers unimportant the fact that with the source of most technology in the advanced countries, the scope for technological choice in itself becoming increasingly inapropriate.

Another is the radical-reform school. This school believes that radical transformation in the structure of societies in developing countries is required. Given such transformation along the lines of the Chinese revolution, correct technology policy will follow automatically. Without such transformation, no

(20)

little labour. This has become known as the market imperfections aspect of the factor proportion problem (3).

Discussion

A bit of discussion of these points is in order. We hypothesize that the major vairable is that of factor market price distortions brought about by import substitution programs and currency overevaluation. The incentive schemes used to attract investment into import competing activities tend to be capital using biased and the currency overevaluation leads to foreign exchange rationing which tends to favour capital equipment compared to other types of imports.

Capital Costs

In pursuit of higher rates of capital formation in most of the developing countries, inducements have taken the form of tax holidays, tariff exemptions, overvalued exchange rates, import licensing advantages, and other arrangements. In almost all cases the inducement takes the form of making the cost of capital lower than it would otherwise be. Evidently this type of approach to encouraging investment created incentives to use capital at the expense of labour, where such was technologically possible.

Emperical and qualitiative evidence accumulated by a large number of investigators suggest that substitutability between capital and other inputs is substantial, and economci agents do respond to factor price signals. Therefore, policies that result in reducing the cost of capital relative to other inputs will result in increased capital intensity. Measures aimed at increasing the rate of capital formation have contributed to the emergence of types of activities - as well as techniques of production - that are alien to the resource endowment of the developing countries. This alienness seems to have penalized further kind of adaptations and modifications that might have produced greater labour absorption. (4)

Capital costs are also artificially reduced by an interest rate which is pegged too low in relation to the marginal product of capital and rate of price inflation. Continued and rapid inflation induces firms to carry heavy investments in inventories as a hedge. Inflation, also results in a persistently overvalued currency which makes attractive the importation of capital equipment. Tariffs almost discriminate against importation of used and reconditioned equipment. This tends to reduce the employment multiplier of new investment because new equipment is more labour saving than that of earlier vintage. (5)

developing countries and there has been a considerable discussion of the comparative desirability for use in such areas of relatively labour-intensive or capital intensive techniques. It is a common feature, however, of the unemployment in these countries that it fails to respond to fiscal policy measures designed to increase employment by stimulating effective demand. Use of conventional income-generating techniques appears in fact to create inflationary and balance-of-payments difficulties long before full employment is approached.

Kindleberger (2) suggests that underdeveloped areas are characterized by "structural disequilibrium at the factor level". This suggestion has been the starting point for two types of explanation of unemployment or under-employment in underdeveloped areas. The first assumes that available technology would permit full use of the working force at some set of relative prices and finds the source of unemployment in various types of "imperfections" in the price system. The second suggests that there are limitations in the existing technology or the structure of demand which lead to a redundancy of labour in densely populated, underdeveloped areas.

Social policy in economically underdeveloped areas frequently proceeds more rapidly than economic growth. Imitation of the techniques of more advanced countries is not confined to technology. Elaborate social security legislation are often found in densely populated, low per capita income countries which are just on the threshold of economic advancement. New industrial projects may face the prospect of wage rates quite different from those prevailing in the handicarft and agrarian sectors and thus may be compelled to use different factor proportions. Money wages and prices would begin to rise, not uniformly but in the "bottleneck" sectors, prior to the achievement of general full employment. New investment in these sections would tend to increase still further the substitution of capital for labour while offsetting tendencies in the relatively stagnant sectors would work slowly, if at all. The balance of payments under the pressure of growing domestic inflationary pressures and increased demand for capital imports would tend also to develop deficits at an earlier stage in the expansion of national income. This could all be superimposed upon and could aggravate the "factor disequilibrium".

The presumed effects of factor market imperfections upon the choice of production technique in developing countries have been noted extensively in the literature. Generally it is argued that in less developed countries the interest rate or cost of capital is artifically depressed below equilibrium rates through various schemes of subsidization while wage rates are raised above equilibrium rates by social programs patterned around those of the advanced countries. High unemployment and labour surplus continue because the resulting factor prices make attractive the installation of too much capital and the employment of too

FACTOR PRICES AND THE CHOICE OF TECHNOLOGY IN DEVELOPING COUNTRIES

W.G. Wahba*

Introduction

Among specialists in the field of technology and employment one can distinguish two broad schools of thoughts:

a) Those who poiint to the existence of many earlier production techniques and concludes that appropriate technology might be best achieved by identifying all the existing options and disseminating information about them.

b) Those who stress the advantages of modern technical progress and argue that earlier labour-intensive technologies are not sufficiently productive. They conclude that the bulk of available resources should be devoted to the design and commercial development of equipment that is labour-intensive yet embodies the latest in scientific knowledge.

Whatever the relative merits of the two schools, it seems necessary to ensure that a preoccupation with the creation of new indigenous technologies does not obscure the fact that current policy choices at any point of time are made on the basis of existing techniques or what is called the "technology shelf". (1)

One of the reasons why, in practice the technology choices of developing countries tends towards the capital-intensive end of the spectrum is that the factor prices are often distorted. This distortion favours the use of capital-intensive techniques. If relative factor prices were adjusted, it is claimed, it would become economic to switch over to known labour-intensive methods. Recent empirical studies have demonstrated that, although a favourable price and incentive structure may be a necessary condition for the use of appropriate technology, it is not sufficient in itself.

If the employment objective is given a very high weighting, then labour-intensive techniques, even if they are not least-cost one in terms of market prices, may be considered justifiable. What this means is that techniques which seem uneconomic on the basis of private cost calculations may score over capital-intensive ones if evaluated on the basis of social cost-benefit criteria (1).

Factor Pricing Problems

The concepts "structural disequilbrium", "over-population", "technological unemployment" and "underemployment" appear frequently in the literature on

---

*Director of Foreign Relations at the Public Corporation for Investment in Cairo (ARE)

28. Based on an interview with Dr. Aly Abdul Meguid, Chairman, Central Agency for Organization and Administration, on January 12, 1976.

29. President Sadat, *op. cit.* p. 83.

30. Law 52, 1975. Arab Republic of Egypt (free translation).

31. Ibrahim Abbas Ammar *op. cit.*, p. 12.

32. The role of inspiration in development administration has been dealt with in detail by this writer in E.H. Valsan, *Community Development and Rural Local Government: Comparative Case Studies in India and the Philippines,* New York, Praeger Publishers, 1970 pp. 385-401.



11 Saad Gadalla, *Land Reform in Relation to Social Development Egypt,* Columbia, University of Missouri Press, 1962, p. 41.

12. Keith Wheelock, *op. cit.*, p. 78.

13. *Ibid,* p. 92.

14. *Ibid*, p. 93.

15. Quoted by Mahmud Sami Kassem, in "The New Managerial Elite: A Study of Their Background and Careers with Significant International Comparisons", Ph.D. thesis, New York University Graduate School of Business Administration, 1967, p. 86.

16. *Ibid*.

17. Many of the comments about the High Dam are from an unpublished paper by Souraya Hamdan on "Administration of the High Dam Project", graduate Management Program, The American University in Cairo, 1973.

18. *Ibid,* p. 24.

19. Peter Mansfield, *Nasser's Egypt,* Penguin African Library, London, 1965, p. 156.

20. Law 62, July 1974, Arab Republic of Egypt (free translation).

21. President Mohamed Anwar El Sadat, *The October Working Paper,* Cairo, April 1974, pp. 84 and 88.

22. Law 43, June 1974, Arab Republic of Egypt.

23. Mahmud Kassem *op. cit.*, p. 87

24. Papers submitted to the Seminar on Development Administration in Egypt, *op. cit.* refer to some of these problems.

25. Dr. Aly Abdul Meguid, Chairman of the Central Agency for Organization and Administration, quoted in the Egyptian Gazette, January 7, 1976, p. 3.

26. President Sadat *op. cit.*, pp. 56 - 58.

27. Report in *Middle East Markets,* New York, Chase World Information, September 29, 1975, p. 3.

FOOTNOTES

1. Several papers presented at the Seminar on Development Administration in Egypt held in January 1972 at the American University in Cairo dealt with this problem. Of particular interest to this paper are: E.H. Valsan, "Challenges to Development Administration in Egypt"; Ibrahim Abbas Omar, "Local Government and Developments: An Analysis of the Egyptian Experience"; Hussein Fahim, "Nubian Settlers and Government Administration"; Samir Sidhom, "Organizational and Procedural Aspects of Development Planning in Egypt"; Hussein Kamel Asiuty, "The Role of Executive Conference Programme in Management Development in Egypt"; Mohamed Said Ahmed, "Managerial Problems in the Arab Republic of Egypt"; and others.

2. Interview with the Editor of "Assayasa" of Kuwait published in *The Egyptian Gazette,* January 8, 1976, p. 1.

3. Address at the Arab Socialist Union, Central Committee meeting reported in *Al Ahram,* December 24, 1975.

4. Youssef Kholoussi, "Administrative Reform Efforts in the Arab Republic of Egypt" presented at the Interrregional Seminar on Major Administrative Reforms IN Developing Countries held at Falmer, Brighton, October - November, 1971.

5. *Ibid,* pp. 10 - 11.

6. E.H. Valsan *op. cit.*

7. *Ibid.*

8. *Egyptian Gazette* report, December 25, 1975, p. 3.

9. Keith Wheelock, *Nasser's Egypt.* A Critical Analysis. New York, Praeger Publishers, 1960, p. 77.

10. *Ibid,* p. 78; bureaucratic opposition to innovative projects is mentioned throughout the book by Hassan Fathi, *Gourna: A Tale of Two Villages,* Cairo, Ministry of Culture, 1969. Hussein Fahim *(op. cit.)* also discusses the problems of communication between the bureaucracy and the Nubian settlers.

Finally, it must be borne in mind that the emergence of new laws and regulations from time to time does not help unless there is a consistent effort to tone up the adminstrative machinery. Unfortunately, in Egypt, just as in many other countries, the organizations and management training institutes created for administrative reorganization and creation of managerial leadership, did not succeed adequately. On the contrary, some of them became additional burdens full of bureaucratic problems. The experience of the Central Agency for Organization and Administration and the National Institute of Management Development until recently suggests that in spite of their existence for more than a decade, the problems which they were supposed to solve have only increased. Their impact on the style and values of management in government is minimal. It is heartening to note that some promising changes are taking place in the Central Agency. It is at this stage of review by the Agency that there is need to learn and consolidate conceptually the lessons of the October War and of the successful cases of administration cited earlier. Concerted research is required on this topic of management.

It must be incumbent upon the faculty and researchers of the administrative reform and training institutions to do research not only on the successful cases suggested, but also on the environmental problems of management in the country. Egypt has had too many experts from abroad and too many Egyptians go abroad to study management. Today's need is for local scholars interested in studying local problems thoroughly and to come out with pragmatic solutions and to use the results of such studies in training programs meant for practising administrators. It is only by linking research, training, and practice as a mutually reinforcing triangle that administrative reforms can be suggested and implemented. And for doing this there is the immediate need for a review of the existing leadership in various institutions in order to keep the most inspiring ones and to fill other positions by people who draw inspiration from the challenges before the nation and who can inspire their subordinates by setting examples to be followed. It is only then that the State of Institutions called for by President Sadat will be a reality.

imperialism and capitalism. In all these, there were concrete goals to achieve and inspiring ideals to be followed.

In the present situation it is necessary to have greater clarity of objectives and more definite targets of achievement in all the policies announced. In spite of the profession of leaders about the compatability of the Open Door policy and the socialist ideology the message does not seem to have been digested by the bureaucracy nor by the people. It is not necessary that labels of ideology should follow established practices. What is needed is a clear projection of the pragmatic approach necessary to reach the socioeconomic development of the nation. In this connection it may be recalled that even the concept of Arab Socialism which is supposed to have guided the operations of the nation during the last two decades has not found any uniformity of practice in application. The failure of the Arab Socialist Union as a political power which could inspire, direct, and control the public sector and the bureaucracy especially at the Center added to this state of ambiguity. The legislature also is just beginning to be a powerful source of constructive criticism and suggestion. The successful implementation of the new laws and policies will depend upon the capacity of several institutions to debate and clarify the goals and means of attaining them in a uniform manner.

Leadership

One reason for the success of the cases suggested was the choice of right leadership in each one of them. In the present day situation, it is important for the successful implementaion of the new policies to have men of high administrative skills and total commitment to the nation. It is all the more necessary to have second level and lower levels of leadership identified and posted in responsible positions. Even the much publicised public enterprise program may not improve if each company is not headed by dynamic individuals. Nor can the local government reform succeed unless at least some among the central bureaucrats allotted to the governorates and districts really feel for the country side. It will also require that the representative of the localities be accorded a more powerful voice in the national parliment and cabinet. The concentration of power in the ministries which are headed by Cairo-based officials, makes Cairo the constituency for all the expense of other areas of the country. Efforts will have to be made to make it attractive for people to work in the provinces. The High Dam was able to attract people from different parts of Egypt and from Russia who all worked hard under the scorching sun of Aswan. The presence of the leader with them and other factors involved are worth studying and following. Inspiration from the challenge of national goals should be the guide for all workers and this can be imbued only if those policy-makers at the top follow exemplary and inspiring practices. (32)

In short, law 111/1975 of the public sector companies has enabled the companies to become self-reliant and responsible. They have to take decisions and be responsible for implementing them within the context of the larger economic policies and interests of the nation.28

Local Government Reforms

The trend towards giving greater freedom and flexibility to administrative units is reflected in recent reforms introduced in the area of local government as well. There is increasing realization on the part of the leadership of the over-centralization of power, resources and institutions in Cairo along with an internal migration of population to the capital. Sensing this trend the President observed :

> We have to make local government a real fact by transfering to old and new provinces all establishments that do not necessarily have to remain in Cairo. The current must be changed from a continuous absorption by Cairo of specialization and leadership from the provinces to maintaining the presence of these specialists and leaderships near their original sites of work in the provinces.29

The President's desire is reflected in the new Law 52 of 1975.30 Elected local councils are statutorily established at the Governorate, Merkaz, and village levels with considerable authority to control and supervise the public utilities and government units in their area. They approve and follow up the implementation of development projects. The councils are elected from among the literate civilians who are over twenty--five years old. High government officials are forbidden from being members. There have been many other reforms introduced in the system after the revolution, but this is the first time that an entirely elected council is being made responsible for policy-making and for supervising implementation in the

localities. Unlike Law 57 of 1971 which created a People's Council with elected members and and Executive Council consisting of civil servants representing the national government in the governorate, the new Law has brought government employees under the control of the People's Council and abolished the Executive Council. Hereafter there will be separate governorate budgets to include all departmental activities. Personnel needs of the governorates will be assessed and each one will be allotted the required number. The Central Agency for Organization and Administration has already decentralized its operation by establishing its units in all governorates to assist in the process of decentralization of administration.

While the new law looks in all its form and content highly democratic, the applicability of it in a country of long traditions of bureaucratic supremacy in the governorates is a real challenge. A realistic assessment of the situation was made in 1972 by an Egyptian scholar in connection with the local administration reforms of 1971:

> ... the local government system as an innovation has not yet gained full acceptance from traditional leadership, central bureaucrats for local bureaucrats. (31)

The problems facing the implementation of the Law will be discussed below along with the discussion of other problems related to all recent efforts at administrative reform for development.

The Challenge of Implementation

Three Laws which are considered landmarks in policy making history reflecting the spirit of 1973 deal with practically all sectors of governement in one way or another. The Open Door, Public Sector and Local Government put together, along with many smaller reforms introduced in the sphere of agriculture and commerce, provide unprecendented challenge to administrators at all levels. It is in meeting this challenge that the lessons of the past can be useful. First of all, in all the three cases of Suez Canal, High Dam and Agrarian Reform their over-all objectives were clear. Especially in the case of the Suez Canal and the High Dam, the national purpose and prestige closely linked with their efficient undertaking were clear to the entire country. The agrarian reform was the first socialist measure of the country after the revolution. When the ruling class identified itself with the peasants, the powerful opposition of the landlords withered away. In the case of the High Dam, the call was to shoulder a herculan responsibility at a time when all the expected external sources had disappointed the nation. In the case of the Suez Canal, it was at once against

operation, the new Law has to depend upon many agencies of the government and public utilities. Most of the investors have to deal with the regular bureaucratic structure, the problems of which have been listed earlier. (24) The transportation system, telephones and postal services, supplies, hotels, electricity services and other public services which have been working on the basis of old methods have to undergo simultaneous change in order to facilitate the success of the Open Door policy.

The Public Sector

In order to dissuade any impression of the Open Door policy as a prelude to abolishing state enterprises, the leaders of the government have made frequent statements emphasizing the role of the public sector as a basic mainstay for the Egyptian economy which should serve as a base for the open door policy. (25) President Sadat made a very realistic assessment of the public sector in the October paper:

> As a leader of national economy, it was the effective instrument of development. Thanks to the public sector, an immense increase was realized in production and major projects were carried out. The revenues of the public sector were used in financing development. It was the public sector that enabled the country to hold out economically after the aggression.

> Undoubtedly, the public sector experiment was marked by

> ... some drawbacks. Bureaucracy reigned in some of its positions and the public sector endured the burden of annexing utilities which should not have been annexed to it and which its agencies had not the power to manage..... We want further re-orientation for the public sector increasing progress and more opportunities to rid itself of obstructions and procedures which reduce its efficiency. (26)

The President's suggestion was partly implemented recently by abolishing the General Organizations which worked as holding companies regulating public sector companies. With effect from January 1976 this measure affected 130 companies representing 65% of the public sector. (27) According to a correspondent,

> this will remove the bureaucratic superstructure of the public sector, give more autonomy to individual companies, and open the way to competition within the public sector. (28)

the October War. Just as the 1956 War imbued a spirit of self-confidence in Egypt, the 1973 War also inspired the nation with a feeling that Egypt could do things on her own on the basis of sound planning. President Sadat put this point succinctly:

> The October War experience has proved that sound scientific planning is the basis of every successful action.... I do not need to affirm that planning does not mean restrictions and administrative complications. Our principle stems from centralization in planning and decentralization in implementation. Once the general plan is defined, then all would move within its framework in freedom and flexibility. (21)

The freedom and flexibility reflected in the working of the Ministry of Housing and Reconstruction are also reflected in some of the legislation adopted recently. Three such legislative measures are worth mentioning here viz., Law 43 of 1974 to facilitate the Open Door policy, the abolition of Public Organizations thus facilitating the freedom of operation of public sector companies, and the new local government law creating elected local councils at governorate, district and village levels.

Law 43 of June 1974 (22)

This Law was created in order to facilitate foreign investments in Egypt for joint ventures in business. Several articles in the Law provided from the freedom and flexibility necessary for foreigners to operate in Egypt. Guarantees against nationalization, exemption from public sector regulations, foreign exchange transfer facilities, importation of machinery and spare parts irrespective of existing rules on it, tax exemptions of various types, the right of foreigners to transfer up to 50% of their gross earnings, free zone facilities without customs procedures etc., are some of the facilities legalized for the benefit of foreign investors.

The working of the Law 43 has, however, generated several problems. Open Door is not just an economic policy. Politically, it implies apparently, a positive drift towards capitalist philosophy. This means the need to change the attitude of hundreds of civil servants and the people who have been told for the past two decades about the virtues of socialism. Here it may be pointed out that ironically, whereas the success of the Suez nationalization created a trend towards more nationalization and state enterprises in Egypt, (23) the victorious crossing of the Suez in 1973 was followed by the Open Door policy. This is perhaps based on the belief that Egypt can hold on its own and to stand benefit and develop even while closely tied up with foreign capitalists. However, in its

(8)

Article 3 - The Minister has the authority to disperse foreign currency allocated to the Ministry.

Article 4 - The Minister has the authority to issue financial regulations without adherence to government rules concerning procurement, auctions, contracts, accounting etc.

Article 5 - Foreign business working in reconstruction are exempted from taxes.

Article 6 - The Minister can issue personnel regulations after cabinet approval.

Article 7 and 8 - The Minister has the right to hire foreigners and Egyptian experts without adhering to prevailing laws and regulations.

It is too early to pass judgement on the activities of the Ministry. However, anyone who has been to the Canal cities before and after the reconstruction efforts, is impressed with the rapidity with which buildings have come up, roads constructed, free zones created and the Master Plans being prepared with the help of foreign consultants. Nevertheless, as was indicated earlier, such endowment of special privileges and powers on one ministry gives the impression that tasks of rapid reconstruction cannot be undertaken in the normal way by existing personnel under existing regulations. At the same time the developmental tasks of the nation are not limited to the reconstruction of the Canal cities. In one way or another, the wars have affected the entire population and stunted the growth of all areas. Reforms for development administration therefore have to take into account the improvement of the entire gamut of government machinery. It is the contention of this essay that in doing so, valuable lessons can be learned from the experience of the activities undertaken by the relatively autonomous authorities or ministries cited without necessarily trying to create an impossible state of autonomous institutions. Moreover, semi-autonomous corporations or authorities for accomplishing specific developmental purposes within short period is not a unique Egyptian experience. The TVA and many of its imitations are there in many parts of the world. Our question however is whether the experience learned through such authorities can provide lessons for running regular government machinery in Egypt.

The Spirit of 1973

Before suggesting reforms on the basis of the lessons of successful cases cited earlier, it is important to refer to the new atmosphere created in the country after

The telephone did not symbolize prestige and authority to be used in dictating orders, it was used as an effective, rapid, practical means of communication horizontally and vertically. Any worker could call his superior at his home or office whenever necessary. (18)

In short, bureaucratic red-tape was avoided effectively and the result was the completion of the first and the second stage of the construction on time and the final opening of the High Dam one year ahead of the schedule.

The Agrarian Reforms, Suez Canal and the High Dam are not exclusive cases of successful operation and management in recent history. Many small units of public and private enterprise also can claim success. However, certain methods of authorization, delegation of authority, personnel management, communications, and above all, efforts for attaining commonly cherished objectives seem to have been adopted in all the three projects. No doubt, in all the three cases cited, the trust of the national leadership in the administrators chosen and the freedom of operation granted to them are important and perhaps the most crucial aspects to be taken into account. This argument can be extended to explain the success of many institutions in Egypt. However, such a way of thinking leaves a negative image of the regular bureaucracy and the agencies of the government. Routine day-to-day administration is held inadequate to act as the instrument for rapid change. That seems to be the reason again for the recent freedom of action and autonomy granted to the Minister of Housing and Reconstruction for his development plans for the cities destroyed in war.

Ministry of Housing and Reconstruction

The appointment of the internationally successful engineering contractor Mr. Osman Ahmed Osman to head the Ministry of Housing and Reconstruction after the October 1973 War with a mandate to rebuild the cities of Suez, Ismailia and Port Said and other areas was a unique step following the traditions of the cases cited earlier. It may be recalled here that Engineer Osman Ahmed Osman's Arab Contractors are reported to have done seventy percent of the work on the High Dam. (19) Whereas in the case of the High Dam his company was working under the direction of Minister Sidki Suleiman, now he is himself a cabinet minister with the following special powers authorized by Law 62 of 1974: (20)

Article 1 - authorized the Minister of Housing and Reconstruction for making the reconstruction plans for Sinai Province, Canal cities, western desert, and any area which may be allocated to it in the future.

Article 2 - The Minister has the right to transfer any allocations to other cities within the total amount authorized to the Ministry.

(6)

degree of freedom to run it without bureaucratic red-tape. It is well known that the Egyptianization of the Canal did not in the least affect its efficiency despite the fears expressed by many in the West. This was possible largely because of the leadership of Engineer Mahmud Younis who was given the challenge of administering it even better than the French. He could, as the nation did, draw inspiration from the success of the new policy and from the goals of the revolution identified by the leadership of the nation. Given the freedom to run it in the best interest of the nation, he was in turn able to inspire the young Egyptian pilots and officers to work double their usual time.

The High Dam

One of the immediate objectives announced for the nationalization of the Suez Canal in 1956 was the need to finance the proposed High Dam. The success of the Suez operation definitely bolstered the self confidence of Egypt regarding its ability to build the High Dam as well. Just as in the cases of agrarian reforms and the Suez Canal, the method adopted was that of putting one person with great administrative capacity in charge of it, giving him great deal of freedom from routine bureaucracy. Engineer Sidki Suleiman was simultaneously appointed to hold the dual positions of Minister of High Dam and of Director of High Dam Authority in 1962. At once he decided to move to Aswan. He was responsible for 'overall planning, organizing, controlling, directing and follow up. (17) Being the Minister and the Director of the Authority. Eng. Suleiman could take and implement decisions without waiting for consent from Cairo. It is important to note that in order to facilitate his authority, the Republican Decree No. 52 of 1962 was issued which provided the High Dam Authority with an independent budget and complete freedom in personnel matters including hiring and firing.

According to Souraya Hamdan, Engineer Suleiman made use of the special authority given to him with a full sense of responsibility. He came at the command of the President and everybody knew that he was definitely the boss. The shifting of the headquarters of the Ministry to Aswan freed its operation from a great deal of theoretical discussion in Cairo and established the pre-eminence of the enginners at Aswan. The Minister was reported to have worked twelve to fourteen hours a day at his office or on the site. He served as a living example for superiors to go to their subordinates which was in contrast to the traditional custom. It seems that the entire style of administration was different from that elsewhere in the government departments. Workers often made suggestions which helped problem-solving. Decision-making as well as follow-up were on the spot and the workers willingly participated in the process at every stage. They could take urgent papers to the superior officers and discuss the matter and get the signature of approval:

He faced opposition from the wealthy landowners who tried to sabotage the most publicized program of the revolution. Ultimately,

> Mr. Marei, an able administrator, came to an obvious conclusion: matters could not be dealt with within the existing framework of government bureaucracy. (10)

He found it difficult to get funds or cooperation from the 'old order' bureaucracy. He reported the matter to the Free Officers and got a million pound advance from the Agriculture Credit and Cooperative Bank which was once reticent to grant him the amount. Moreover, the Higher Committee for Agrarian Reform became:

> an independent body with a separate budget and its own rules and procedure which govern all budgetary and administrative matters.(11)
>
> Even more significant was the permission to recruit personnel without the limitations of civil service regulations. This meant that greater pay inducements could be offered and incompetent employees could be more easily dismissed. By the end of 1953.... the HCAR had become known for its competent staff. (12)

What followed is a part of modern Egyptian histroy. Whether all the socio-economic goals of agrarian reform have been achieved or not, the task of redistribution of land without loss in production entrusted to Eng. Marei and the HCAR was considered a success. (13) It is doubtful if this could have been achieved if the HCAR was an integral part of the government structure. (14)

Suez Canal

The nationalization of the Suez Canal, aside from its political and economic implications, provided great challenge for the demonstration of Egyptian managerial skill. According to the Times of London:

> an international waterway of this kind cannot be worked by a nation of low technical and managerial skills as the Egyptians. (15)

However, it is also part of modern history how, with a limited number of technicians and managers they worked hard after nationalization of the Canal and transfered its image from 'a symbol of foreign domination to a symbol of managerial efficiency. (16) It is remarkable that for the successful operation of the canal an able administrator was chosen and provided with considerable

(4)

Some Prevailing Problems

Many studies about Egyptian administration until 1973 have indicated the prevalence of some problems like overstaffing, bureaucratic negligence, red-tape, multiple channels of control which obstruct the creativity of public enterprises, unwillingness of bureaucracy to accept responsibility, ineffectiveness of reform measures and the lack of commitment at several levels of the hierarchy. (7) Along with the recent liberalization of the press and the strengthening of the parliament one also hears criticisms of corruption, bribery, and nepotism. (8) Whereas it is easy to make such allegations against a department or agency, no real study of the extent of the prevalence of such problems and their root causes has been undertaken by the government nor by independent scholars or journalists. At the same time the repetition of such observations does not serve any purpose in improving the situation.

What is needed is to look for the instances where things have gone better, where dynamism was able to produce results, where exemplary leadership not only accepted challenge, but solved problems, and where the targets were achieved in record time. Out of such a positive analysis one may be able to glean some lessons for action and replication. In spite of all the bureaucratic and administrative lacunae in the society mentioned earlier, Egypt was able to run the Suez Canal profitably after nationalization even without enough technicians. Similar was the success of the High Dam which had started off in the midst of great financial difficulties. The early stages of agrarian reforms and the successful launching of the Local Savings Bank the idea of which later created the Nasser Social Bank and many other successful experiments provide challenge to the social scientist to locate some concepts and practices which seem to get responsive and responsible cooperation from the employees and the citizens of Egypt.

Administration of Agrarian Reform

One of the earliest administrative challenges successfully encountered by the leaders of Egyptain revolution was that of the Agrarian Reform Law No.178 of September, 1952. Engineer Sayed Marei was appointed the Executive Director of the Higher Committee for Agrarian Reform. A former member of the parliament, Eng. Marei was aslo made the Minister of State for Agrarian Reform:

> Some of his initial encounters with government bureaucracy attested to the frustrating inertia of Egypt's civil service as department after department refused to cooperate with his as yet independent organization. (9)

time and energy in discussing and planning the strategy for war and peace. According to President Anwar Sadat, Egypt will need 4000 million Egyptian pounds to

> rebuild its economy which has been severely drained in the seven years before the October War and the two years that followed.(2)

It goes to the credit of Egypt, however, that despite participation in four wars during twenty-five years, it has still been capable of undertaking some tremendous tasks of reconstruction and development. Nor has the still continuing threat of war dissuaded her leaders from planning for greater leaps forward in the socioeconomic sphere. Whereas the Open Door policy of attracting investors to participate in the proposed boost to the Egyptian economy is a bold experiment in financial diplomacy, its realistic implementation will require several administrative innovations. The Minister of Planning emphasized recently the need for high level executive performance in order to encourage an increase in investments.(3)

History of Administrative Reform in Egypt

A paper by the late Mr. Youssef Kholoussi of the Central Agency for Organization and Administration on administrative reform efforts till 1971 is one of the most concise and chronological papers written on the subject.(4) It lists down a series of reforms attempted by the government through appointed committees, foreign experts, training institutions, and finally, the Central Agency for Organization and Administration. In the end the paper indicated the view that:

> previous reform efforts were of minor effect on the effectiveness of the administrative system of the UAR, for such efforts have been emphasizing formal reorganization rather than the behavioral aspect and the dynamics of reform. Moreover the 'merit principle' is still far behing being a reality. (5)

My paper on 'Challenges to Development Administration in Egypt' also put stress on the need to supplement the formal and mechanical reforms with certain dynamic elements for development. (6) It is the contention of this essay that the dynamism required for the successful operation of development projects in any country has to be generated from within the country rather than from abroad. Any number of foreign models, experts and local experts with foreign training, and visits by those concerned to foreign countries are not enough for the development of a country. What is required is a willingness to study thoroughly the environment of planning and administration in the country concerned, and to analyze the problems in the light of the values and interests of the country.

AN ESSAY ON THE EGYPTIAN EXPERIENCE IN DEVELOPMENT ADMINISTRATION

E.H. Valsan*

This is called an essay purposely to mean a short, analytical and interpretative attempt based on personal observation and view point. As several descriptive studies have been made on the topic in the past,(1) no effort is being made here to narrate the historical development of institutions and their functions in Egyptian administration. One would have liked to present a clear picture of the post 1973 situation of the administrative scene. However, no such attempt is being made because the situation is not yet clear. What is emerging in the wake of an avalanche of new policies, new regulations, new legislation, and new approaches is too early to be considered final. The word 'developing' or 'transitional' seems to have a narrower temporal dimension in the present situation of Egypt. At least in the metropolitan and urban areas the term 'galloping' seems to be more applicable to describe certain activities and their impact. How does such a situation interact with the administration and what are the capabilities of the system to absorb it and to deliver the goods? Can the experience of the past two decades really help us discern certain positive elements good for further application in Egypt? Or, is it necessary and possible to have a total overhauling of the system? If necessary, should we imitate foreign models or, should we look for inspiration from within? These are the questions facing the social scientists and planners in Egypt today.

Special Features and Constraints

Development administration can be studied only in the context of development activities. In Egypt, development activities after 1952 were not limited just to the development of existing agricultural land and the creation of new industries. Alongside the introduction of agrarian reforms, development of steel and other industries, and building the High Dam, Egypt had to undertake certain unique projects like the reclamation of desert lands, rehabilitation of evacuees from the High Dam site, running of the nationalised industries and the Suez Canal, and finally the recónstruction of cities and buildings destroyed by the enemy.

Major constraints in undertaking new and unfamiliar developmental ventures were imposed by the continuous preparation for war which caused a major drain on the economic, human and intellectual resources of the nation. Top level leaders of the country had to devote a considerable amount of their

*Professor of Management and Development Administration at the American University in Cairo.

BOOK REVIEWS IN ARABIC :

1 — **W. Beckerman,** In Defense of Economic Growth

Reviewed by : S. Abu-Ali

2 — **R. Stevens and A. Elmessiri,** Israel and South Africa :

The Progression of a Relationship.

Reviewed by : M. Hammad

REPORTS :

1 — How to Run a Meeting **H. Ayesh**

2 — The World Declaration of Human Rights. **S. Tanago**

CONFERENCES :

1 — The First Annual Conference of the Arab Organization for Administrative Sciences **M. Asfour**

2 — Seminar on Labour Social Services in Arab Countries **A. Badawi**

GUIDE TO UNIVERSITIES :

Yarmouk University in Jordan

A GLOSSARY : ENGLISH - ARABIC :

Economics : Terms and Concept.

ABSTRACTS

REGULATIONS GOVERNING CONTRIBUTIONS

CONTENTS

VOL. IIV No. 3 OCTOBER 1979

Sale price in Kuwait and the Arab world KD (0.250) or equivalent.

Subscriptions:

- For individuals – KD 1.000 per year in Kuwait, KD 2.000 or equivalent in the Arab world (Air Mail); $ U.S. 12 or £ 4 for all other countries (Air Mail). Student rate is half the normal prices.
- For public and private institutions – $ U.S. (35) or £ 12 (Air Mail).

* Articles in the JSS are abstracted by Sociological Abstracts Inc. and International Political Science Abstracts.

JOURNAL OF THE SOCIAL SCIENCES

Abbreviated : JSS

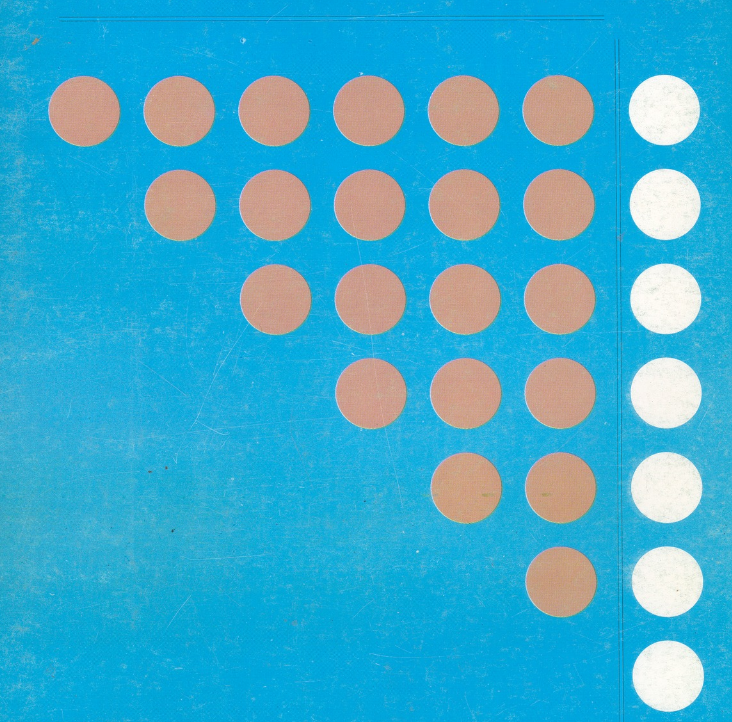
KUWAIT UNIVERSITY

An academic quarterly with articles in Arabic and English, published by Kuwait University, concerned with issues pertaining to theories and/ or application of theories in the various fields of the social sciences.

* Forward all correspondence and subscriptions to:
THE EDITOR
Journal of the Social Sciences
Kuwait University
P. O. Box – 5486
Kuwait

JOURNAL OF THE SOCIAL SCIENCES

VOL. IIV NO.3 OCTOBER 1979.



Kuwait University Press